

FONDAZIONE TEATRO CARLO COCCIA DI NOVARA

Sede legale: VIA F.LLI ROSSELLI, 47 NOVARA (NO)

Iscritta al Registro Imprese della CAMERA DI COMMERCIO MONTE ROSA LAGHI ALTO PIEMONTE

C.F. e numero iscrizione: 01980910036

Iscritta al R.E.A. n. NO 317657

Partita IVA: 01980910036

Relazione sulla gestione

Bilancio Ordinario al 31/12/2025

Signori Soci, nella nota integrativa Vi sono state fornite le notizie attinenti alla illustrazione del bilancio al 31/12/2025; nel presente documento, conformemente a quanto previsto dall'art. 2428 del codice civile, Vi forniamo le notizie attinenti la situazione della Vostra società e le informazioni sull'andamento della gestione. La presente relazione, redatta con valori espressi in unità di Euro, viene presentata a corredo del Bilancio d'esercizio al fine di fornire informazioni reddituali, patrimoniali, finanziarie e gestionali della società corredate, ove possibile, di elementi storici e valutazioni prospettiche.

Informativa sulla società

Riportiamo di seguito alcuni fatti di particolare rilevanza che si ritiene utile evidenziare alla Vostra attenzione.

Fatti di particolare rilievo

L'esercizio 2025 conferma il progressivo consolidamento del modello gestionale, produttivo e organizzativo sviluppato dalla Fondazione Teatro Carlo Coccia negli ultimi anni, evidenziando il rafforzamento della capacità dell'Ente di generare valore culturale, sociale ed economico pur in un contesto caratterizzato da crescente complessità amministrativa, finanziaria e normativa.

Il bilancio si **chiude con un risultato positivo pari ad euro 21.299**, raggiunto in un esercizio che ha visto il permanere di significative criticità esterne, legate in particolare all'aumento generalizzato dei costi di beni e servizi, all'incremento degli adempimenti amministrativi e al cronico disallineamento temporale tra il sostenimento dei costi di produzione e l'effettiva erogazione dei contributi pubblici e dei saldi relativi a progetti già rendicontati.

Nel corso dell'anno la Fondazione ha mantenuto livelli produttivi particolarmente elevati, realizzando 101 alzate di sipario e registrando complessivamente 35.668 presenze. Tali risultati confermano la capacità del Teatro di garantire continuità alla propria funzione pubblica di produzione, formazione e diffusione culturale, mantenendo una presenza costante e qualificata nel panorama culturale regionale e nazionale.

Particolarmente significativo risulta il miglioramento della gestione caratteristica, che evidenzia una crescente capacità della Fondazione di trasformare le proprie risorse in attività e risultati. L'esercizio 2025 non rappresenta infatti soltanto il ritorno a un risultato economico positivo, ma testimonia un più ampio rafforzamento della capacità organizzativa e produttiva dell'Ente, frutto del percorso di consolidamento sviluppato negli ultimi anni e fondato sulla crescita dei ricavi propri, sullo sviluppo delle coproduzioni, sul rafforzamento delle attività formative e sulla valorizzazione delle progettualità speciali.

Tale percorso trova conferma anche nella progressiva crescita dell'autonomia gestionale della Fondazione. Negli ultimi esercizi il Teatro ha infatti incrementato la propria capacità di generare risorse attraverso l'attività artistica, formativa e progettuale, consolidando progressivamente il proprio ruolo di infrastruttura culturale stabile al servizio del territorio e riducendo la dipendenza dall'incremento dei contributi pubblici, rimasti sostanzialmente invariati nel periodo considerato.

L'esercizio 2025 è stato inoltre caratterizzato dal proseguimento del percorso di risanamento finanziario avviato negli anni precedenti. La Fondazione ha continuato a rispettare gli impegni assunti nell'ambito delle rateazioni in essere, sostenendo pagamenti significativi e contribuendo alla progressiva riduzione delle esposizioni pregresse. Tale attività, pur comportando un rilevante assorbimento di liquidità, rappresenta un elemento essenziale nel percorso di consolidamento economico e patrimoniale dell'Ente.

Permangono tuttavia alcuni elementi di attenzione che meritano di essere evidenziati. Al 31 dicembre 2025 risultano iscritti crediti verso enti pubblici e soggetti istituzionali per oltre **un milione di euro**. Tale circostanza continua a generare una tensione finanziaria strutturale che costringe la Fondazione a ricorrere a strumenti di anticipazione bancaria per garantire la regolarità dei pagamenti verso artisti, fornitori e collaboratori. La principale criticità della gestione non riguarda pertanto la sostenibilità economica dell'attività svolta, bensì il finanziamento del capitale circolante necessario a sostenere una struttura produttiva culturale che anticipa costantemente costi artistici, tecnici e organizzativi diversi mesi prima dell'incasso delle risorse pubbliche già maturate.

Nel corso dell'esercizio la Fondazione ha inoltre effettuato accantonamenti prudenziali per complessivi euro 121.565, destinati alla copertura di rischi fiscali e contenziosi potenziali. Tale scelta conferma l'attenzione posta dagli organi della Fondazione verso una gestione improntata a criteri di prudenza, trasparenza e corretta rappresentazione della situazione patrimoniale ed economica.

Dal punto di vista della partecipazione del pubblico, il 2025 conferma il forte radicamento territoriale del Teatro e la capacità di coinvolgere fasce differenziate di spettatori. Pur in presenza di una riduzione del numero complessivo delle alzate di sipario, passate da 104 a 101, la partecipazione media per evento si mantiene sostanzialmente stabile, passando da 358,55 a 353,15 spettatori per alzata (-1,50%), mentre l'indice ministeriale di occupazione sala cresce da 0,63 a 0,69 (+9,52%), evidenziando una maggiore capacità di utilizzo dei posti effettivamente disponibili.

Particolarmente significativo appare il risultato della fascia dei bambini tra i 6 e i 13 anni, che registra un incremento sia in termini assoluti sia in rapporto alle alzate di sipario, passando da una media di 26,08 a 28,76 presenze per evento (+10,28%). Anche la fascia degli over 60 evidenzia un andamento positivo, con una crescita della presenza media per alzata di sipario pari al 4,75% e un aumento della propria incidenza sul pubblico complessivo dal 15,56% al 16,54%.

Nel complesso, la composizione anagrafica del pubblico si conferma equilibrata e sostanzialmente stabile, confermando la capacità della programmazione di mantenere elevati livelli di partecipazione e di coinvolgere pubblici differenti per età, interessi e modalità di fruizione. Tali risultati testimoniano l'efficacia delle politiche di audience development perseguite dalla Fondazione e il consolidamento del ruolo del Teatro quale presidio culturale di riferimento per la comunità.

Particolarmente rilevante risulta inoltre il percorso di rafforzamento organizzativo avviato dalla Fondazione. La crescita delle attività artistiche, formative e progettuali ha reso necessario un progressivo consolidamento delle competenze interne e delle funzioni amministrative, tecniche e artistiche, attraverso un piano di valorizzazione delle professionalità già presenti e l'inserimento di nuove figure specialistiche. Tale percorso risponde alla necessità di accompagnare l'evoluzione del Teatro quale sistema produttivo culturale ad alta complessità e costituisce un investimento strategico sul capitale umano, principale fattore produttivo dell'Ente. In tale contesto assumono particolare rilevanza le nuove disposizioni normative che interessano il settore dello spettacolo dal vivo, gli adempimenti derivanti dall'inclusione della Fondazione negli elenchi ISTAT e i futuri obblighi di monitoraggio della spesa pubblica, che richiederanno un ulteriore rafforzamento della capacità amministrativa e organizzativa della struttura.

Il Consiglio di Gestione, in costante collaborazione con la Direzione, ha accompagnato il Teatro in questo percorso di consolidamento mantenendo alta l'attenzione sia sugli equilibri economico-finanziari sia sugli obiettivi artistici e culturali. I risultati conseguiti nell'esercizio confermano la solidità del modello sviluppato negli ultimi anni e la crescente capacità della Fondazione di coniugare qualità artistica, funzione pubblica e sostenibilità gestionale.

Le considerazioni sopra esposte trovano ulteriore conferma nell'analisi degli indicatori economici, patrimoniali e finanziari riportata nei paragrafi successivi, che evidenziano il progressivo rafforzamento della capacità della Fondazione di generare risorse proprie, migliorare l'efficienza gestionale e consolidare la propria struttura patrimoniale

Attività di direzione e coordinamento

Ai sensi dell'art. 2497-bis, comma 5 del codice civile si attesta che la società non è soggetta all'altrui attività di direzione e coordinamento.

Situazione patrimoniale e finanziaria

Al fine di una migliore comprensione della situazione patrimoniale e finanziaria della società, si fornisce di seguito un prospetto di riclassificazione dello stato patrimoniale.

Stato Patrimoniale Attivo

Voce	Esercizio 2025	%	Esercizio 2024	%	Variaz. assoluta	Variaz. %
CAPITALE CIRCOLANTE	1.987.099	13,73 %	1.736.541	12,19 %	250.558	14,43 %
Liquidità immediate	640.960	4,43 %	395.589	2,78 %	245.371	62,03 %
Disponibilità liquide	640.960	4,43 %	395.589	2,78 %	245.371	62,03 %
Liquidità differite	1.346.139	9,30 %	1.340.952	9,41 %	5.187	0,39 %
Crediti verso soci						
Crediti dell'Attivo Circolante a breve termine	1.330.370	9,19 %	1.314.382	9,23 %	15.988	1,22 %
Crediti immobilizzati a breve termine	1.430	0,01 %	1.430	0,01 %		
Immobilizzazioni materiali destinate alla vendita						
Attività finanziarie						
Ratei e risconti attivi	14.339	0,10 %	25.140	0,18 %	(10.801)	(42,96) %
Rimanenze						
IMMOBILIZZAZIONI	12.483.777	86,27 %	12.510.363	87,81 %	(26.586)	(0,21) %
Immobilizzazioni immateriali	12.180.038	84,17 %	12.220.142	85,77 %	(40.104)	(0,33) %
Immobilizzazioni materiali	258.031	1,78 %	244.513	1,72 %	13.518	5,53 %
Immobilizzazioni finanziarie						
Crediti dell'Attivo Circolante a m/l termine	45.708	0,32 %	45.708	0,32 %		
TOTALE IMPIEGHI	14.470.876	100,00 %	14.246.904	100,00 %	223.972	1,57 %

Stato Patrimoniale Passivo

Voce	Esercizio 2025	%	Esercizio 2024	%	Variaz. assolute	Variaz. %
CAPITALE DI TERZI	5.297.869	36,61 %	5.095.192	35,76 %	202.677	3,98 %
Passività correnti	3.260.889	22,53 %	2.724.513	19,12 %	536.376	19,69 %
Debiti a breve termine	3.191.794	22,06 %	2.640.308	18,53 %	551.486	20,89 %
Ratei e risconti passivi	69.095	0,48 %	84.205	0,59 %	(15.110)	(17,94) %
Passività consolidate	2.036.980	14,08 %	2.370.679	16,64 %	(333.699)	(14,08) %
Debiti a m/l termine	1.652.724	11,42 %	2.073.290	14,55 %	(420.566)	(20,28) %
Fondi per rischi e oneri	121.565	0,84 %	49.192	0,35 %	72.373	147,12 %
TFR	262.691	1,82 %	248.197	1,74 %	14.494	5,84 %
CAPITALE PROPRIO	9.173.007	63,39 %	9.151.712	64,24 %	21.295	0,23 %
Capitale sociale	105.000	0,73 %	105.000	0,74 %		
Riserve	14.656.191	101,28 %	14.656.195	102,87 %	(4)	
Utili (perdite) portati a nuovo	(5.609.483)	(38,76) %	(5.481.382)	(38,47) %	(128.101)	(2,34) %
Utile (perdita) dell'esercizio	21.299	0,15 %	(128.101)	(0,90) %	149.400	116,63 %
Perdita ripianata dell'esercizio						
TOTALE FONTI	14.470.876	100,00 %	14.246.904	100,00 %	223.972	1,57 %

Commento allo Stato Patrimoniale

Attivo

Il totale dell'attivo al 31 dicembre 2025 ammonta ad euro 14.470.876, in aumento di euro 223.972 (+1,57%) rispetto all'esercizio precedente.

La struttura patrimoniale della Fondazione si conferma caratterizzata dalla prevalenza delle immobilizzazioni, pari ad euro 12.483.777 e corrispondenti all'86,27% del totale dell'attivo, dato sostanzialmente stabile rispetto al 2024.

Il capitale circolante passa da euro 1.736.541 ad euro 1.987.099 (+14,43%), principalmente per effetto dell'incremento delle disponibilità liquide, che crescono da euro 395.589 ad euro 640.960 (+62,03%).

Le liquidità differite si mantengono sostanzialmente invariate e i crediti dell'attivo circolante ammontano ad euro 1.330.370, confermando il significativo peso dei crediti verso enti pubblici e soggetti finanziatori.

Le immobilizzazioni immateriali registrano una lieve riduzione per effetto degli ammortamenti dell'esercizio, mentre le immobilizzazioni materiali aumentano del 5,53%, attestandosi ad euro 258.031.

Nel complesso, la composizione dell'attivo evidenzia una struttura patrimoniale stabile e coerente con le caratteristiche operative della Fondazione.

Passivo

Il totale delle fonti di finanziamento al 31 dicembre 2025 ammonta ad euro 14.470.876, in aumento di euro 223.972 (+1,57%) rispetto all'esercizio precedente.

Il patrimonio netto si attesta ad euro 9.173.007 e rappresenta il 63,39% delle fonti complessive, confermando il significativo grado di patrimonializzazione della Fondazione.

Il capitale di terzi ammonta ad euro 5.297.869, pari al 36,61% del totale delle fonti. All'interno di tale aggregato si rileva un incremento delle passività correnti, che passano da euro 2.724.513 ad euro 3.260.889 (+19,69%), e una contestuale riduzione delle passività consolidate, che diminuiscono da euro 2.370.679 ad euro 2.036.980 (-14,08%).

Particolarmente significativo risulta il calo dei debiti a medio-lungo termine, che si riducono di euro 420.566 (-20,28%), attestandosi ad euro 1.652.724.

I fondi per rischi e oneri ammontano ad euro 121.565, mentre il trattamento di fine rapporto raggiunge euro 262.691, in crescita rispetto all'esercizio precedente.

La composizione del passivo conferma una struttura finanziaria equilibrata, caratterizzata dalla prevalenza dei mezzi propri e dal progressivo contenimento dell'indebitamento consolidato.

Principali indicatori della situazione patrimoniale e finanziaria

Sulla base della precedente riclassificazione, vengono calcolati i seguenti indicatori di bilancio:

INDICE	Esercizio 2025	Esercizio 2024	Variazioni %
Copertura delle immobilizzazioni			
= A) Patrimonio netto / Immobilizzazioni	73,48 %	73,15 %	0,45 %
L'indice viene utilizzato per valutare l'equilibrio fra capitale proprio e investimenti fissi dell'impresa			
Banche su circolante			
= D.4) Debiti verso banche / Capitale circolante	92,19 %	96,80 %	(4,76) %
L'indice misura il grado di copertura del capitale circolante attraverso l'utilizzo di fonti di finanziamento bancario			
Indice di indebitamento			
= [TOT.PASSIVO - A) Patrimonio netto] / A) Patrimonio netto	0,58	0,56	3,57 %
L'indice esprime il rapporto fra il capitale di terzi e il totale del capitale proprio			
Quoziente di indebitamento finanziario			
= [D.1) Debiti per obbligazioni + D.2) Debiti per obbligazioni convertibili + D.3) Debiti verso soci per finanziamenti + D.4) Debiti verso banche + D.5) Debiti verso altri finanziatori + D.8) Debiti rappresentati da titoli di credito + D.9) Debiti verso imprese controllate + D.10) Debiti verso imprese collegate + D.11) Debiti verso imprese controllanti + D.11-bis) Debiti verso imprese sottoposte al controllo delle controllanti] / A) Patrimonio Netto	0,20	0,18	11,11 %

INDICE	Esercizio 2025	Esercizio 2024	Variazioni %
L'indice misura il rapporto tra il ricorso al capitale finanziamento (capitale di terzi, ottenuto a titolo oneroso e soggetto a restituzione) e il ricorso ai mezzi propri dell'azienda			
Mezzi propri su capitale investito			
= A) Patrimonio netto / TOT. ATTIVO	63,39 %	64,24 %	(1,32) %
L'indice misura il grado di patrimonializzazione dell'impresa e conseguentemente la sua indipendenza finanziaria da finanziamenti di terzi			
Oneri finanziari su fatturato			
= C.17) Interessi e altri oneri finanziari (quota ordinaria) / A.1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni (quota ordinaria)	7,15 %	11,83 %	(39,56) %
L'indice esprime il rapporto tra gli oneri finanziari ed il fatturato dell'azienda			
Indice di disponibilità			
= [A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti + B.III.2) Crediti (entro l'esercizio successivo) + C.I) Rimanenze + Immobilizzazioni materiali destinate alla vendita + C.II) Crediti (entro l'esercizio successivo) + C.III) Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni + C.IV) Disponibilità liquide + D) Ratei e risconti] / [D) Debiti (entro l'esercizio successivo) + E) Ratei e risconti]	60,94 %	63,74 %	(4,39) %
L'indice misura la capacità dell'azienda di far fronte ai debiti correnti con i crediti correnti intesi in senso lato (includendo quindi il magazzino)			
Margine di struttura primario			
= [A) Patrimonio Netto - (B) Immobilizzazioni - B.III.2) Crediti (entro l'esercizio successivo) + C.II Crediti (oltre l'esercizio successivo))]	(3.279.470,00)	(3.327.351,00)	1,44 %
E' costituito dalla differenza tra il Capitale Netto e le Immobilizzazioni nette. Esprime, in valore assoluto, la capacità dell'impresa di coprire con mezzi propri gli investimenti in immobilizzazioni.			
Indice di copertura primario			
= [A) Patrimonio Netto] / [B) Immobilizzazioni - B.III.2) Crediti (entro l'esercizio successivo)]	0,74	0,73	1,37 %

INDICE	Esercizio 2025	Esercizio 2024	Variazioni %
l'esercizio successivo) + C.II Crediti (oltre l'esercizio successivo)]			
E' costituito dal rapporto fra il Capitale Netto e le immobilizzazioni nette. Esprime, in valore relativo, la quota di immobilizzazioni coperta con mezzi propri.			
Margine di struttura secondario			
= [A) Patrimonio Netto + B) Fondi per rischi e oneri + C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato + D) Debiti (oltre l'esercizio successivo)] - [B) Immobilizzazioni - B.III.2) Crediti (entro l'esercizio successivo) + C.II Crediti (oltre l'esercizio successivo)]	(1.242.490,00)	(956.672,00)	(29,88) %
E' costituito dalla differenza fra il Capitale Consolidato (Capitale Netto più Debiti a lungo termine) e le immobilizzazioni. Esprime, in valore assoluto, la capacità dell'impresa di coprire con fonti consolidate gli investimenti in immobilizzazioni.			
Indice di copertura secondario			
= [A) Patrimonio Netto + B) Fondi per rischi e oneri + C) Trattamento di fine rapporto di lavoro subordinato + D) Debiti (oltre l'esercizio successivo)] / [B) Immobilizzazioni - B.III.2) Crediti (entro l'esercizio successivo) + C.II Crediti (oltre l'esercizio successivo)]	0,90	0,92	(2,17) %
E' costituito dal rapporto fra il Capitale Consolidato e le immobilizzazioni nette. Esprime, in valore relativo, la quota di immobilizzazioni coperta con fonti consolidate.			
Capitale circolante netto			
= [A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti + B.III.2) Crediti (entro l'esercizio successivo) + C.I) Rimanenze + Immobilizzazioni materiali destinate alla vendita + C.II) Crediti (entro l'esercizio successivo) + C.III) Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni + C.IV) Disponibilità liquide + D) Ratei e risconti] - [D) Debiti (entro l'esercizio successivo) + E) Ratei e risconti]	(1.273.790,00)	(987.972,00)	(28,93) %
E' costituito dalla differenza fra il Capitale circolante lordo e le passività correnti. Esprime in valore assoluto la capacità			

INDICE	Esercizio 2025	Esercizio 2024	Variazioni %
dell'impresa di fronteggiare gli impegni a breve con le disponibilità esistenti			
Margine di tesoreria primario			
= [A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti + B.III.2) Crediti (entro l'esercizio successivo) + Immobilizzazioni materiali destinate alla vendita + C.II) Crediti (entro l'esercizio successivo) + C.III) Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni + C.IV) Disponibilità liquide + D) Ratei e risconti] - [D) Debiti (entro l'esercizio successivo) + E) Ratei e risconti]	(1.273.790,00)	(987.972,00)	(28,93) %
E' costituito dalla differenza in valore assoluto fra liquidità immediate e differite e le passività correnti. Esprime la capacità dell'impresa di far fronte agli impegni correnti con le proprie liquidità			
Indice di tesoreria primario			
= [A) Crediti verso soci per versamenti ancora dovuti + B.III.2) Crediti (entro l'esercizio successivo) + Immobilizzazioni materiali destinate alla vendita + C.II) Crediti (entro l'esercizio successivo) + C.III) Attività finanziarie che non costituiscono immobilizzazioni + C.IV) Disponibilità liquide + D) Ratei e risconti] / [D) Debiti (entro l'esercizio successivo) + E) Ratei e risconti]	60,94 %	63,74 %	(4,39) %
L'indice misura la capacità dell'azienda di far fronte ai debiti correnti con le liquidità rappresentate da risorse monetarie liquide o da crediti a breve termine			

Situazione economica

Per meglio comprendere il risultato della gestione della società, si fornisce di seguito un prospetto di riclassificazione del conto economico.

Conto Economico

Voce	Esercizio 2025	%	Esercizio 2024	%	Variaz. assolute	Variaz. %
VALORE DELLA PRODUZIONE	3.691.372	100,00 %	3.946.428	100,00 %	(255.056)	(6,46) %
- Consumi di materie prime	108.280	2,93 %	145.452	3,69 %	(37.172)	(25,56) %
- Spese generali	2.357.226	63,86 %	2.672.264	67,71 %	(315.038)	(11,79) %
VALORE AGGIUNTO	1.225.866	33,21 %	1.128.712	28,60 %	97.154	8,61 %
- Altri ricavi	2.650.372	71,80 %	2.597.530	65,82 %	52.842	2,03 %
- Costo del personale	732.184	19,84 %	754.969	19,13 %	(22.785)	(3,02) %
- Accantonamenti	115.000	3,12 %	49.192	1,25 %	65.808	133,78 %
MARGINE OPERATIVO LORDO	(2.271.690)	(61,54) %	(2.272.979)	(57,60) %	1.289	0,06 %
- Ammortamenti e svalutazioni	99.375	2,69 %	89.669	2,27 %	9.706	10,82 %
RISULTATO OPERATIVO CARATTERISTICO (Margine Operativo Netto)	(2.371.065)	(64,23) %	(2.362.648)	(59,87) %	(8.417)	(0,36) %
+ Altri ricavi	2.650.372	71,80 %	2.597.530	65,82 %	52.842	2,03 %
- Oneri diversi di gestione	122.007	3,31 %	199.419	5,05 %	(77.412)	(38,82) %
REDDITO ANTE GESTIONE FINANZIARIA	157.300	4,26 %	35.463	0,90 %	121.837	343,56 %
+ Proventi finanziari	113		144		(31)	(21,53) %
+ Utili e perdite su cambi	(266)	(0,01) %			(266)	
RISULTATO OPERATIVO (Margine Corrente ante oneri finanziari)	157.147	4,26 %	35.607	0,90 %	121.540	341,34 %
+ Oneri finanziari	(74.431)	(2,02) %	(133.199)	(3,38) %	58.768	44,12 %
REDDITO ANTE RETTIFICHE DI ATTIVITA' E PASSIVITA' FINANZIARIE	82.716	2,24 %	(97.592)	(2,47) %	180.308	184,76 %
+ Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie						
+ Quota ex area straordinaria						
REDDITO ANTE IMPOSTE	82.716	2,24 %	(97.592)	(2,47) %	180.308	184,76 %
- Imposte sul reddito dell'esercizio	61.417	1,66 %	30.509	0,77 %	30.908	101,31 %
REDDITO NETTO	21.299	0,58 %	(128.101)	(3,25) %	149.400	116,63 %

Principali indicatori della situazione economica

Sulla base della precedente riclassificazione, vengono calcolati i seguenti indicatori di bilancio:

INDICE	Esercizio 2025	Esercizio 2024	Variazioni %
R.O.E.			
= 21) Utile (perdita) dell'esercizio / A) Patrimonio netto	0,23 %	(1,40) %	116,43 %
L'indice misura la redditività del capitale proprio investito nell'impresa			
R.O.I.			
= [[A) Valore della produzione (quota ordinaria) - A.5) Altri ricavi e proventi (quota ordinaria)] - [B) Costi della produzione (quota ordinaria) - B.14) Oneri diversi di gestione (quota ordinaria) - B.10) Ammortamenti e svalutazioni (quota ordinaria)] - [B.10) Ammortamenti e svalutazioni (quota ordinaria)]] / TOT. ATTIVO	(16,39) %	(16,58) %	1,15 %
L'indice misura la redditività e l'efficienza del capitale investito rispetto all'operatività aziendale caratteristica			
R.O.S.			
= [A) Valore della produzione (quota ordinaria) - B) Costi della produzione (quota ordinaria)] / A.1) Ricavi delle vendite e delle prestazioni (quota ordinaria)	15,11 %	3,15 %	379,68 %
L'indice misura la capacità reddituale dell'impresa di generare profitti dalle vendite ovvero il reddito operativo realizzato per ogni unità di ricavo			
R.O.A.			
= [A) Valore della produzione (quota ordinaria) - B) Costi della produzione (quota ordinaria)] / TOT. ATTIVO	1,09 %	0,25 %	336,00 %
L'indice misura la redditività del capitale investito con riferimento al risultato ante gestione finanziaria			
E.B.I.T. NORMALIZZATO			
= [A) Valore della produzione (quota ordinaria) - B) Costi della produzione (quota ordinaria) + C.15) Proventi da partecipazioni (quota ordinaria) + C.16) Altri proventi finanziari (quota ordinaria) + C.17-bis) Utili e perdite su cambi (quota	157.147,00	35.607,00	341,34 %

INDICE	Esercizio 2025	Esercizio 2024	Variazioni %
ordinaria) + D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie (quota ordinaria)]			
E' il margine reddituale che misura il risultato d'esercizio senza tener conto delle componenti straordinarie e degli oneri finanziari. Include il risultato dell'area accessoria e dell'area finanziaria, al netto degli oneri finanziari.			
E.B.I.T. INTEGRALE			
= [A) Valore della produzione - B) Costi della produzione + C.15) Proventi da partecipazioni + C.16) Altri proventi finanziari + C.17-bis) Utili e perdite su cambi + D) Rettifiche di valore di attività e passività finanziarie	157.147,00	35.607,00	341,34 %
E' il margine reddituale che misura il risultato d'esercizio tenendo conto del risultato dell'area accessoria, dell'area finanziaria (con esclusione degli oneri finanziari) e dell'area straordinaria.			

Commento ai principali indicatori della situazione economica

L'analisi degli indicatori economici evidenzia un significativo miglioramento della gestione operativa della Fondazione nel corso del 2025.

L'EBIT (Earnings Before Interest and Taxes), che misura il risultato della gestione caratteristica prima degli effetti della componente finanziaria e fiscale, passa da euro 35.607 nel 2024 a euro 157.147 nel 2025 (+341,34%), confermando il rafforzamento della capacità della Fondazione di generare valore attraverso la propria attività istituzionale.

Analogo andamento si registra per il Reddito ante gestione finanziaria, che cresce da euro 35.463 a euro 157.300 (+343,56%), evidenziando il miglioramento della redditività della gestione ordinaria.

Particolarmente significativo risulta l'andamento del ROS (Return on Sales), che passa dal 3,15% al 15,11%, a conferma della maggiore capacità della Fondazione di trasformare i ricavi in risultato operativo.

Anche il ROA (Return on Assets) registra un miglioramento, passando dallo 0,25% all'1,09%, evidenziando una più efficace valorizzazione delle risorse patrimoniali e organizzative impiegate nella gestione.

L'effetto congiunto del miglioramento della gestione caratteristica e della riduzione dell'incidenza degli oneri finanziari trova sintesi nel risultato ante imposte, che passa da una perdita di euro 97.592 nel 2024 a un risultato positivo di euro 82.716 nel 2025, con un miglioramento complessivo di euro 180.308.

Di conseguenza, il risultato netto dell'esercizio passa da una perdita di euro 128.101 nel 2024 a un utile di euro 21.299 nel 2025, mentre il ROE torna in territorio positivo attestandosi allo 0,23%, rispetto al -1,40% dell'esercizio precedente.

Nel loro complesso, gli indicatori economici confermano il consolidamento della gestione caratteristica e il progressivo rafforzamento della sostenibilità economica della Fondazione.

Informazioni ex art 2428 C.C.

Qui di seguito si vanno ad analizzare in maggiore dettaglio le informazioni così come specificatamente richieste dal disposto dell'art. 2428 del codice civile.

APPROFONDIMENTI DATI DI BILANCIO

ANALISI FINANZIARIA FLUSSI DI CASSA ANNO 2025

L'analisi dei flussi finanziari evidenzia, per l'esercizio 2025, una gestione della liquidità complessivamente equilibrata, nonostante il permanere di significativi ritardi nell'erogazione dei contributi istituzionali e il conseguente ricorso a strumenti di anticipazione bancaria necessari per garantire la continuità dell'attività artistica e gestionale.

Le disponibilità liquide al 31 dicembre 2025 ammontano ad € 640.960 rispetto ad € 395.589 dell'esercizio precedente, con un incremento pari ad € 245.371 (+62%), a testimonianza dell'attenzione posta al monitoraggio dei flussi finanziari e alla programmazione delle uscite.

Flussi positivi

• Contributi pubblici e privati

Incassi da contributi pubblici e privati: nel corso dell'esercizio 2025 la Fondazione ha maturato contributi in conto esercizio per complessivi euro **2.170.241**, rispetto ad euro **2.040.122** dell'esercizio precedente, con un incremento di euro **130.119** (+6,38%). Tali risorse hanno sostenuto in modo determinante la realizzazione dell'attività artistica, formativa e progettuale dell'Ente.

Permane tuttavia il significativo disallineamento temporale tra il momento di sostenimento dei costi di produzione e quello dell'effettiva erogazione delle risorse da parte degli enti finanziatori. Al 31 dicembre 2025 risultano infatti ancora iscritti crediti verso enti pubblici e soggetti istituzionali per complessivi euro 1.120.012, così composti:

- Ministero della Cultura: euro 298.282;
- Regione Piemonte: euro 500.000;
- Fondazione Cariplo: euro 189.000;
- Fondazione CRT: euro 95.734;
- Camera di Commercio Monte Rosa Laghi Alto Piemonte: euro 12.000;
- SIAE – Progetto “Per Chi Crea”: euro 15.000;
- Comune di Novara: euro 9.996.

L'entità di tali crediti conferma come la **Fondazione continui ad anticipare con proprie risorse una quota rilevante dei costi necessari allo svolgimento delle attività istituzionali, produttive e formative**. Tale situazione comporta il ricorso a strumenti di anticipazione bancaria e di sostegno della liquidità, con conseguenti oneri finanziari a carico della gestione corrente, pur a fronte di contributi già deliberati e maturati. La gestione finanziaria dell'esercizio è stata pertanto fortemente condizionata non dalla mancanza di risorse assegnate, bensì dai tempi di effettiva erogazione delle stesse da parte degli enti finanziatori.

• Ricavi da biglietteria

I ricavi da biglietteria direttamente gestiti dalla Fondazione risultano sostanzialmente stabili rispetto all'esercizio precedente.

Nel dettaglio:

- Ricavi da biglietteria opera: € 354.557 (2024: € 350.342);
- Ricavi da compagnie ospiti/prosa: € 192.130 (2024: € 201.554).

I ricavi complessivi da sbigliettamento, pari a € 546.687, si mantengono sostanzialmente stabili, consentendo di confermare un tasso di autofinanziamento derivante dalla sola biglietteria pari al 14,81% del valore della produzione, in linea con l'esercizio precedente.

Flussi negativi

• Pagamenti relativi alle rateazioni tributarie

Il contenimento dell'incremento dell'indebitamento risulta particolarmente significativo se si considera che nel corso del 2025 la Fondazione ha sostenuto pagamenti per oltre € 212.000 relativi alle sole rateazioni tributarie, oltre ai normali flussi di pagamento connessi alla gestione corrente. Tale andamento evidenzia un miglioramento della capacità di assorbire e gestire il debito pregresso senza generare un corrispondente aumento delle esposizioni complessive

• Oneri finanziari

Permane l'impatto degli oneri finanziari connessi all'utilizzo delle linee di credito e delle anticipazioni bancarie necessarie a compensare il disallineamento temporale tra il sostenimento dei costi e l'incasso dei contributi pubblici maturati. Le spese bancarie, pari a euro 25.901, risultano sostanzialmente in linea con l'esercizio precedente, mentre gli interessi passivi bancari su linee di credito si riducono da euro 22.590 a euro 19.683. Anche gli interessi passivi su mutuo registrano una lieve diminuzione, passando da euro 53.200 a euro 52.622.

• Ritardata erogazione dei contributi maturati

Al 31 dicembre 2025 risultano iscritti crediti verso enti pubblici e soggetti istituzionali per complessivi € 1.120.012. Tale situazione ha comportato per la Fondazione la necessità di anticipare finanziariamente una quota significativa dei costi di produzione e gestione, generando una pressione sulla liquidità e un conseguente ricorso agli strumenti di anticipazione bancaria.

SITUAZIONE DEBITORIA

Riguardo alle variazioni dei debiti intervenute nel corso dell'anno 2025, si evidenziano i seguenti elementi:

a. Debiti bancari

I debiti verso banche al 31 dicembre 2025 ammontano ad € 1.831.858, in aumento rispetto agli € 1.680.920 dell'esercizio precedente (+ € 150.938; +9%).

L'incremento è principalmente riconducibile all'aumento delle anticipazioni bancarie necessarie per fronteggiare il ritardo nell'erogazione di contributi pubblici già maturati e iscritti tra i crediti della Fondazione.

Nel dettaglio risultano iscritti:

- € 1.433.748 relativi al mutuo contratto con Banco BPM;
- € 391.065 relativi ad anticipazioni di liquidità concesse in attesa dell'incasso di contributi regionali;
- € 6.836 per partite passive da liquidare.

b. Debiti verso fornitori

I debiti verso fornitori ammontano ad € 1.387.538 rispetto ad € 1.355.016 del 2024, con un incremento pari ad € 32.522 (+2%).

L'aumento risulta contenuto e coerente con il livello di attività produttiva realizzato nell'esercizio. La consistenza della voce è inoltre influenzata dal fisiologico slittamento di alcune fatture e prestazioni nella parte finale dell'anno.

c. Debiti tributari

I debiti tributari ammontano ad € 680.260 rispetto ad € 807.701 dell'esercizio precedente, registrando una diminuzione pari ad € 127.441 (-16%).

Tale riduzione conferma il percorso di progressivo rientro delle esposizioni tributarie pregresse e il regolare rispetto dei piani di rateazione in essere.

d. Debiti verso istituti previdenziali

I debiti verso istituti di previdenza e sicurezza sociale ammontano ad € 24.861 rispetto ad € 22.282 del 2024, con un incremento di € 2.579 (+12%).

L'incremento risulta coerente con la normale dinamica gestionale e con il volume delle attività svolte nel corso dell'esercizio.

e. Altri debiti

Gli altri debiti ammontano complessivamente ad € 920.001 rispetto ad € 847.681 del 2024, con un incremento pari ad € 72.320 (+9%).

La voce comprende prevalentemente debiti verso personale, collaboratori, enti previdenziali, soggetti terzi e partite connesse alla normale gestione operativa della Fondazione.

f. Fondo rischi e contenziosi

Il fondo rischi e oneri ammonta al 31 dicembre 2025 ad € 121.565 rispetto ad € 49.192 dell'esercizio precedente, con un incremento pari ad € 72.373.

Nel corso dell'esercizio sono stati effettuati accantonamenti prudenziali per complessivi € 121.565, così suddivisi:

- € 65.000 a copertura di rischi relativi a controversie legali;
- € 56.565 a copertura di rischi fiscali potenziali connessi ad annualità ancora aperte ai fini dell'attività di controllo dell'Amministrazione Finanziaria.

L'incremento del fondo conferma l'adozione di criteri di particolare prudenza nella rappresentazione della situazione patrimoniale ed economica della Fondazione.

La situazione debitoria complessiva della Fondazione risulta pertanto coerente con il percorso di consolidamento intrapreso negli ultimi anni e con il progressivo rafforzamento degli strumenti di controllo economico, finanziario e gestionale adottati dall'Ente.

COSTI DELLA PRODUZIONE

Costi della produzione	31/12/2025	31/12/2024	Variazioni
Materie prime, sussidiarie, di consumo e di merci	108.280	145.452	-37.172
Servizi	2.205.681	2.314.695	-109.014
Godimento di beni di terzi	151.545	357.569	-206.024
Salari e stipendi	516.716	534.055	-17.339
Oneri sociali	182.585	189.701	-7.116
Trattamento di fine rapporto	32.290	30.862	1.428
Altri costi	593	351	242
Ammortamento delle immobilizzazioni immateriali	40.104	66.435	-26.331
Ammortamento delle immobilizzazioni materiali	59.271	23.234	36.037
Accantonamenti per rischi	115.000	49.192	65.808
Oneri diversi di gestione	122.007	199.419	-77.412
	3.534.072	3.910.965	-376.893

I costi della produzione ammontano nel 2025 a **euro 3.534.072** rispetto a euro 3.910.965 dell'esercizio precedente, con una riduzione complessiva di euro 376.893.

La variazione è principalmente riconducibile alla diversa configurazione della programmazione artistica 2025 e alla conseguente differente incidenza di alcune componenti produttive.

La voce **Servizi**, che rappresenta la componente più significativa dei costi della produzione, passa da euro 2.314.695 a euro 2.205.681. In essa confluiscono i compensi degli artisti, delle orchestre e dei cori, i cachet

delle compagnie ospiti, le consulenze professionali, i collaboratori artistici e le numerose prestazioni necessarie alla realizzazione delle attività produttive. La diminuzione registrata riflette principalmente il contenimento dei costi relativi agli allestimenti scenici, la minore incidenza di alcune collaborazioni artistiche e la diversa articolazione delle produzioni inserite nella stagione.

Particolarmente significativa risulta la riduzione della voce **Godimento di beni di terzi**, che passa da euro 357.569 a euro 151.545. Tale variazione è dovuta principalmente alla minore incidenza dei noleggi tecnici e alla mancata programmazione della produzione operistica estiva presso l'Auditorium di Sordevolo, che nel 2024 aveva comportato costi rilevanti per noleggi, trasferimenti e attività produttive fuori sede.

Le voci Salari e stipendi e **Oneri sociali** si attestano rispettivamente a euro 516.716 ed euro 182.585. Tali importi comprendono non soltanto il personale dipendente stabile della Fondazione, ma anche il personale tecnico assunto per le produzioni liriche e per le attività direttamente connesse alla programmazione artistica. La loro consistenza conferma la centralità del capitale umano all'interno del modello produttivo del Teatro, fondato sull'integrazione tra struttura permanente e professionalità specialistiche impiegate nelle singole produzioni.

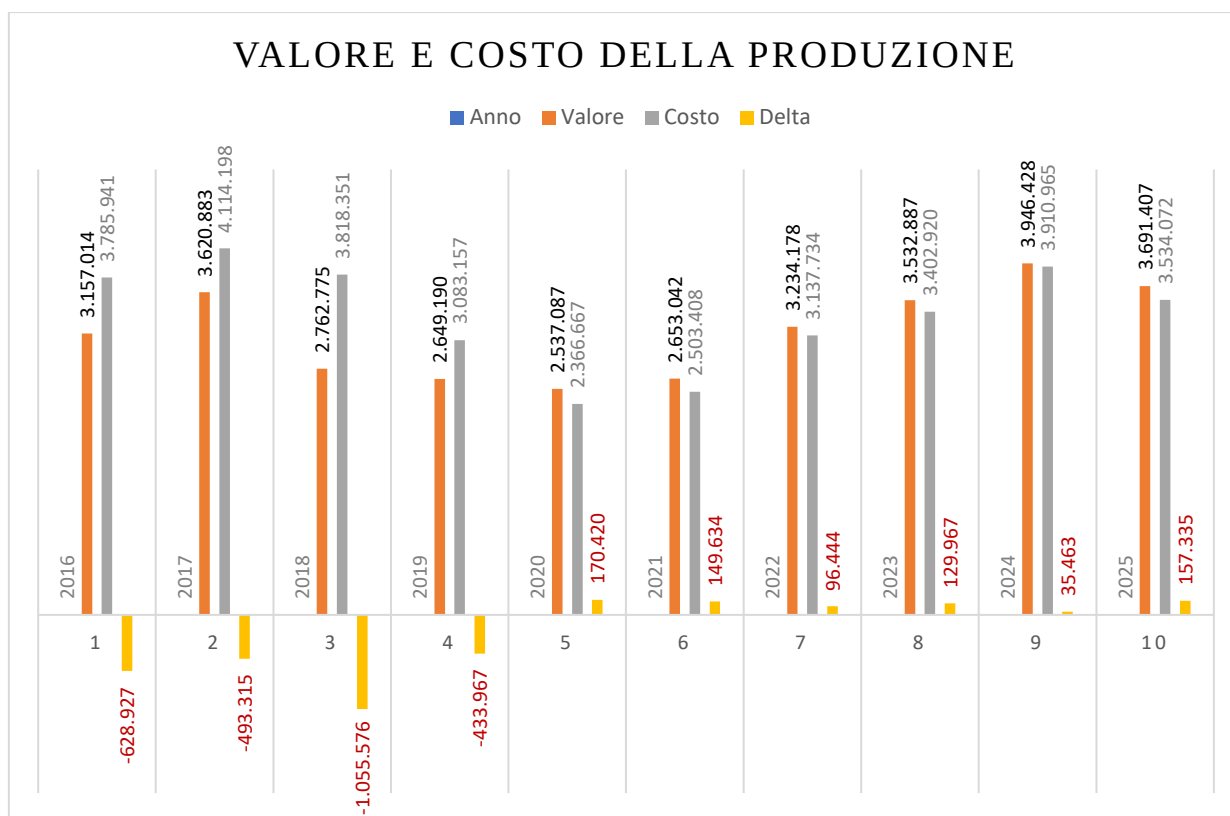
La voce **Accantonamenti per rischi** registra un incremento da euro 49.192 a euro 115.000. Tale importo comprende principalmente gli accantonamenti effettuati a copertura di potenziali passività connesse a cartelle e avvisi bonari nonché a contenziosi legali in corso, secondo criteri di prudenza e corretta rappresentazione della situazione patrimoniale dell'Ente.

Gli **Oneri diversi di gestione**, pari a euro 122.007 rispetto a euro 199.419 dell'esercizio precedente, comprendono principalmente IMU, TARI, diritti SIAE, quote associative e sopravvenienze passive. La diminuzione della voce è da attribuirsi principalmente alla minore incidenza dei costi SIAE conseguenza della diversa organizzazione della stagione artistica rispetto all'esercizio precedente.

Nel loro insieme, i costi della produzione descrivono una struttura fortemente orientata all'attività istituzionale, nella quale la maggior parte delle risorse viene destinata direttamente alla realizzazione delle produzioni artistiche, delle attività formative e dei servizi culturali offerti al pubblico. La crescente attività di coproduzione e il consolidamento delle relazioni con altri teatri e istituzioni culturali trovano diretta corrispondenza nella composizione di tali costi, espressione di una Fondazione che opera come centro di produzione e non come semplice luogo di ospitalità degli spettacoli.

ANALISI PROPORZIONE TRA VALORE E COSTO DELLA PRODUZIONE DAL 2016 AL 2025

Anno	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Valore	3.157.014	3.620.883	2.762.775	2.649.190	2.537.087	2.653.042	3.234.178	3.532.887	3.946.428	3.691.407
Costo	3.785.941	4.114.198	3.818.351	3.083.157	2.366.667	2.503.408	3.137.734	3.402.920	3.910.965	3.534.072
Delta	-628.927	-493.315	-1.055.576	-433.967	170.420	149.634	96.444	129.967	35.463	157.335



Il grafico evidenzia l'andamento del rapporto tra valore della produzione, costi della produzione e risultato operativo nel periodo 2016-2025. Dalla lettura storica emerge con chiarezza il cambio di passo registrato a partire dal 2021. Dopo gli anni di forte squilibrio, aggravati dalla crisi pandemica e dal conseguente impatto sull'attività teatrale, la Fondazione ha progressivamente ricostruito il proprio equilibrio economico, riportando il risultato operativo in area positiva e mantenendo negli ultimi esercizi una sostanziale coerenza tra valore generato e costi sostenuti.

Il 2025 conferma tale percorso, con un **valore della produzione** pari a euro **3.691.407** e **costi della produzione** pari a euro **3.534.072**, che determinano un margine operativo positivo di euro 157.335. Il dato assume particolare rilievo perché si colloca in un contesto caratterizzato dall'aumento dei costi generali, dalla crescita della complessità produttiva e dalla progressiva rigidità di alcune componenti strutturali, quali il personale, i servizi tecnici e gli oneri indispensabili al funzionamento del Teatro.

L'equilibrio raggiunto rimane tuttavia fisiologicamente contenuto. La natura stessa dell'attività teatrale limita la possibilità di comprimere i costi senza incidere sulla qualità delle produzioni, mentre la missione pubblica dell'istituzione impone di mantenere politiche tariffarie accessibili e compatibili con le capacità di spesa del pubblico.

In questa prospettiva, il risultato del 2025 rappresenta l'esito di una gestione attenta e di una diversa organizzazione della stagione artistica, ma evidenzia anche la necessità di preservare un equilibrio tra sostenibilità economica, accessibilità dell'offerta e qualità culturale. Il mantenimento di tale equilibrio nei prossimi esercizi continuerà a dipendere dalla capacità della Fondazione di generare risorse proprie e dal permanere di un adeguato sostegno istituzionale, indispensabile per garantire continuità e sviluppo a un servizio culturale di interesse pubblico.

sempre più complesso confermare negli anni futuri risultati analoghi a quelli conseguiti nel 2025.

DETTAGLIO COSTI

• COSTI PER SERVIZI DI TERZI

Conto	Descrizione conto	Bilancio 2025 Civilistico	Bilancio 2024 Civilistico	Differenza Bilancio 2025 vs Bilancio 2024
6015000510	SERVIZI DI VIGILANZA ANTINCENDIO	16.071	14.184	1.887
6015002100	SERVIZI DI PULIZIA	63.800	64.640	-840
6015002962	SERVIZI DI TERZI	67.497	90.654	-23.157
6015007710	COSTI PER SERVIZI SU RIFIUTI	797	766	31
		148.164	170.244	-22.080

L'incremento della voce relativa ai **servizi di vigilanza** antincendio è riconducibile alla tipologia e alla complessità di alcune attività svolte nel corso dell'esercizio, che hanno richiesto l'utilizzo di spazi ulteriori rispetto alla sola platea e, conseguentemente, un maggiore presidio dei servizi di sicurezza previsti dalla normativa vigente.

I **costi per pulizie** e smaltimento rifiuti si mantengono sostanzialmente stabili rispetto all'esercizio precedente, confermando il controllo delle spese connesse alla gestione ordinaria della struttura.

I costi per **servizi di terzi** (che comprende prevalentemente servizi di sala, facchinaggio e altre prestazioni ausiliarie necessarie allo svolgimento delle attività artistiche e all'accoglienza del pubblico) registrando una diminuzione complessiva di euro 23.157. Tale diminuzione è dovuta principalmente alla scelta di non programmare nel 2025 la produzione operistica estiva presso l'Auditorium di Sordevolo, attività che nell'esercizio precedente aveva comportato un significativo ricorso a servizi esternalizzati per il trasporto di materiali, il supporto logistico, il facchinaggio e la gestione operativa della sede di rappresentazione.

• SOPRAVVENIENZE PASSIVE

Conto	Descrizione conto	Bilancio 2025 Civilistico	Bilancio 2024 Civilistico	Differenza Bilancio 2025 vs Bilancio 2024
7820001400	SOPRAVVENIENZE PASSIVE ORDINARIE	18.818	62.866	-44.048
7820007310	SOPRAVVENIENZE PASSIVE ORD. INDEDUCIBILI	10.828	51.068	-40.240
8615002600	SANZIONI TRIBUTARIE ESERC. PRECEDENTI INDEDUCIBILI	2.299	747	1.552
		31.946	114.682	-82.736

Le sopravvenienze passive ammontano nel 2025 a euro 31.946, rispetto a euro 114.682 dell'esercizio precedente, registrando una riduzione complessiva di euro 82.736.

Il dato evidenzia un significativo ridimensionamento delle componenti negative riferite a esercizi precedenti e conferma una maggiore stabilizzazione delle partite contabili pregresse rispetto al 2024.

La voce risulta composta principalmente da oneri relativi a conguagli, regolazioni e partite riferite ad annualità precedenti, tra cui:

- euro 3.138 per conguaglio relativo a bolletta Acqua Novara VCO riferita ad anni precedenti;
- euro 3.500 per quote associative Confindustria relative a tre annualità precedenti;
- euro 6.222 per regolazione di partite pregresse con il Maggio Musicale Fiorentino;
- euro 2.985 per conguaglio SIAE relativo a due spettacoli dell'anno 2024;
- euro 9.919 per TARI relativa agli anni 2019, 2020, 2021, 2022, 2023 e 2024 del magazzino di Via Fermi;
- euro 2.300 per saldo regolazione modello 770/2023.

Nel complesso, tali importi non derivano da nuove dinamiche gestionali dell'esercizio 2025, ma dalla sistemazione di posizioni pregresse, conguagli e regolazioni amministrative riferite ad annualità precedenti. La componente più rilevante è rappresentata dalla TARI sul magazzino di Via Fermi, che concentra in un unico esercizio il recupero di più annualità, dal 2019 al 2024.

La riduzione rispetto all'esercizio precedente appare quindi significativa, poiché segnala una minore incidenza di partite straordinarie negative sul risultato dell'esercizio e una progressiva definizione di situazioni contabili pregresse. Tale andamento contribuisce a rendere più leggibile il risultato economico 2025, riducendo il peso di componenti non ricorrenti e consentendo una valutazione più aderente della gestione ordinaria della Fondazione.

• SOPRAVVENIENZE ATTIVE

Conto	Descrizione conto	Bilancio 2025 Civiltico	Bilancio 2024 Civiltico	Differenza Bilancio 2025 vs Bilancio 2024
5560000750	SOPRAVVENIENZE ATTIVE ORDINARIE	6.547	119.171	-112.625

Le sopravvenienze attive ammontano nel 2025 a euro 6.547, rispetto a euro 119.171 contabilizzati nell'esercizio precedente, registrando una riduzione complessiva di euro 112.625.

La significativa differenza tra i due esercizi è principalmente riconducibile al carattere straordinario delle sopravvenienze attive rilevate nel 2024, che avevano inciso in misura rilevante sul risultato economico dell'esercizio.

Nel 2025 la voce presenta invece un valore più contenuto ed è costituita prevalentemente da componenti di natura occasionale e non ricorrente, tra cui:

- euro 3.000 relativi a gift card scadute e non utilizzate dagli utenti;
- euro 1.000 derivanti dalla chiusura anticipata di una polizza assicurativa collegata a un automezzo successivamente alienato;
- ulteriori importi di minore entità riferiti alla regolarizzazione di partite contabili e a correzioni di competenza relative ad esercizi precedenti.

L'andamento della voce evidenzia come il risultato economico 2025 sia stato influenzato in misura molto più limitata da componenti straordinarie rispetto all'esercizio precedente. Tale circostanza contribuisce a rendere maggiormente rappresentativo il risultato della gestione ordinaria, riducendo l'incidenza di eventi eccezionali o non ripetibili sulla formazione del risultato d'esercizio.

La marcata differenza rispetto al 2024 conferma inoltre come le sopravvenienze attive non rappresentino una fonte stabile di entrata, ma una componente residuale e occasionale della gestione, legata prevalentemente alla definizione di partite pregresse o a eventi non direttamente riconducibili all'attività caratteristica della Fondazione.

- CONSULENZE ESTERNE**

Conto	Descrizione conto	Bilancio 2025 Civilistico	Bilancio 2024 Civilistico	Differenza Bilancio 2025 vs Bilancio 2024
6015000500	CONSULENZE TECNICHE	15.600	5.852	9.748
6015003000	CONSULENZE AMMINISTRATIVE E LEGALI	50.490	37.440	13.050
6015002971	SPESE LEGALI	7.876	8.670	-794
		73.965	51.962	22.003

La voce relativa alle consulenze esterne ammonta nel 2025 a euro 73.965, rispetto a euro 51.962 dell'esercizio precedente, registrando un incremento complessivo di euro 22.003.

La voce ricomprende prestazioni professionali indispensabili per il corretto funzionamento della Fondazione e per l'adempimento degli obblighi normativi, amministrativi e di controllo previsti dalla legislazione vigente. Tra queste rientrano, in particolare, gli incarichi relativi al Responsabile del Servizio di Prevenzione e Protezione (RSPP), al Data Protection Officer (DPO), ai consulenti in materia di sicurezza e prevenzione incendi, alle consulenze amministrative e fiscali, alle attività di revisione contabile e alle prestazioni legali specialistiche.

L'incremento registrato nel 2025 è principalmente riconducibile a tre fattori specifici.

In primo luogo, la Fondazione ha sostenuto un costo straordinario di circa euro 8.000 per il rinnovo della SCIA antincendio, attività indispensabile per garantire il mantenimento delle autorizzazioni necessarie allo svolgimento delle attività aperte al pubblico e alla sicurezza degli spettatori, degli artisti e dei lavoratori.

In secondo luogo, sono stati sostenuti costi pari a circa euro 10.000 per il coordinamento amministrativo e la rendicontazione del progetto Youth Club promosso da Fondazione Cariplo. Pur trattandosi di una voce che determina un incremento dei costi consulenziali, essa è direttamente collegata a un progetto strategico pluriennale che assicura alla Fondazione un contributo annuale di euro 210.000 per il triennio 2025-2027 e che rappresenta uno dei più importanti investimenti sul ricambio generazionale del pubblico e sul contrasto alla povertà educativa.

Infine, l'incremento riflette anche la contabilizzazione della quota di competenza 2025 del Collegio dei Revisori, pari a euro 2.125.

Nel complesso, l'andamento della voce evidenzia come l'aumento dei costi non sia riconducibile a un ampliamento indiscriminato del ricorso a consulenze esterne, bensì a esigenze specifiche legate alla sicurezza, alla conformità normativa, alla governance e alla gestione di progetti complessi. Si tratta pertanto di costi strettamente connessi alla crescente articolazione delle attività della Fondazione e alla necessità di garantire adeguati standard di controllo, trasparenza e qualità gestionale.

- SERVIZI DI SOFTWARE E DIGITALIZZAZIONE**

Conto	Descrizione conto	Bilancio 2025 Civilistico	Bilancio 2024 Civilistico	Differenza Bilancio 2025 vs Bilancio 2024
6017000025	SERVIZI DI DIGITALIZZAZIONE - ON-LINE	12.530	6.000	6.530
6015009450	CANONI ASSISTENZA SOFTWARE	8.558	9.418	-860
6015009560	SERVIZI RELATIVI A INTERNET	6.996	7.106	-109
		28.084	22.524	5.561

I costi relativi ai servizi di software e digitalizzazione ammontano nel 2025 a euro 28.084 rispetto a euro 22.524 dell'esercizio precedente, registrando un incremento complessivo di euro 5.561.

L'aumento è principalmente riconducibile agli investimenti effettuati nell'ambito di progettualità strategiche sostenute da Fondazione Cariplo, in particolare **Youth Club – Facciamone un dramma** e **Alfabeto Culturale**, iniziative che hanno richiesto lo sviluppo e l'implementazione di strumenti digitali dedicati alla partecipazione, al coinvolgimento dei pubblici e alla produzione e diffusione di contenuti culturali.

Il progetto **Youth Club – Facciamone un dramma** rappresenta una delle più significative azioni di avvicinamento delle giovani generazioni al teatro e all'opera, attraverso percorsi innovativi di partecipazione attiva, co-creazione e utilizzo di linguaggi contemporanei capaci di dialogare con le abitudini comunicative dei giovani. In questo contesto, gli strumenti digitali non hanno costituito un mero supporto tecnico, ma un elemento essenziale del progetto stesso, consentendo la costruzione di comunità, la condivisione di contenuti e il coinvolgimento continuativo dei partecipanti.

Analoga rilevanza assume il progetto **Alfabeto Culturale**, finalizzato a rafforzare il ruolo del Teatro quale presidio culturale aperto e accessibile, capace di sviluppare nuove modalità di relazione con il pubblico e di ampliare le opportunità di fruizione e partecipazione. Anche in questo caso la componente digitale ha rappresentato un fattore abilitante per la realizzazione delle attività progettuali e per il raggiungimento degli obiettivi previsti.

L'incremento registrato deve pertanto essere interpretato non come un semplice aumento dei costi di funzionamento, bensì come un investimento coerente con il percorso di innovazione organizzativa e di sviluppo dei pubblici perseguito dalla Fondazione, volto a rafforzare la capacità del Teatro di dialogare con le nuove generazioni e di ampliare il proprio impatto culturale sul territorio.

• UTENZE

Conto	Descrizione conto	Bilancio 2025 Civilistico	Bilancio 2024 Civilistico	Differenza Bilancio 2025 vs Bilancio 2024
6015000400	ENERGIA ELETTRICA	45.792	45.017	775
6015004350	RISCALDAMENTO	38.344	35.995	2.349
6015002700	ACQUA	1.619	1.889	-270
		85.755	82.901	2.854

I costi per utenze ammontano nel 2025 a euro 85.755 rispetto a euro 82.901 dell'esercizio precedente, registrando un incremento complessivo di euro 2.854.

La variazione è riconducibile principalmente ai costi per energia elettrica e riscaldamento, che evidenziano un lieve aumento rispetto al 2024, mentre la spesa per consumi idrici risulta sostanzialmente stabile.

L'andamento della categoria conferma una sostanziale stabilizzazione dei costi energetici rispetto ai picchi registrati negli anni immediatamente successivi allo scoppio del conflitto russo-ucraino e alle conseguenti tensioni sui mercati delle materie prime energetiche. Pur permanendo un quadro internazionale caratterizzato da elementi di incertezza, i costi sostenuti dalla Fondazione risultano complessivamente sotto controllo e coerenti con il livello di attività produttiva e di utilizzo della struttura registrato nel corso dell'esercizio.

La limitata crescita della spesa complessiva testimonia inoltre l'attenzione posta dalla Fondazione al monitoraggio dei consumi e all'utilizzo efficiente degli spazi e delle risorse energetiche disponibili.

• **SPESE BANCARIE, INTERESSI SU C/C BANCARIO, INTERESSI SU MUTUO**

SPESE BANCARIE - Competenze Periodiche Estratti conto trimestrali			
BANCA	Competenze Anno 2025	Competenze Anno 2024	Variazione
BANCA INTESA	6.789	6.006	783
BANCA SELLA	400	400	0
BANCO BPM 26000	5.379	3.907	1.472
BANCO BPM 887	320	274	46
BANCO BPM 29509	384	288	96
BANCO BPM 42327	328	1.551	-1.223
BANCO BPM 42424	329	279	50
Totale complessivo	13.929	12.704	1.225
Spese su operazioni bancarie	11.972	14.064	-2.093
Totale spese bancarie	25.901	26.768	-868

INTERESSI BANCARI PASSIVI - Competenze Periodiche Estratti conto trimestrali			
BANCA	Competenze anno 2025	Competenze Anno 2024	Variazione
BANCA INTESA (già Bca PROSSIMA)	9.812	12.554	-2.742
BANCA SELLA	5.951	5.751	200
BANCO POPOLARE - POPOLARE DI NOVARA	3.920	4.285	-365
Totale complessivo	19.683	22.590	-2.907

INTERESSI BANCARI PASSIVI - su Mutuo			
BANCA	Competenze anno 2025	Competenze Anno 2024	Variazione
rata del 30/06/2025	26.575	27.664	-1.089
rata del 31/12/2025	26.047	27.968	-1.921
Totale complessivo	52.622	53.200	-578

TOTALE GENERALE PER SPESE BANCARIE ED INTERESSI	98.206	102.558	-4.353
--	---------------	----------------	---------------

Le spese bancarie e gli interessi passivi registrano nel 2025 un importo complessivo pari a euro 98.206, rispetto a euro 102.558 dell'esercizio precedente, con una riduzione complessiva di euro 4.353.

Il dato, pur in lieve diminuzione rispetto al 2024, conferma tuttavia il permanere di una significativa esposizione finanziaria della Fondazione, direttamente collegata alla cronica sofferenza di liquidità determinata dal ritardo nell'erogazione dei contributi pubblici e dal conseguente disallineamento tra il ciclo produttivo del Teatro e i flussi di incasso.

L'attività di un Teatro di Tradizione richiede infatti l'anticipazione di costi rilevanti per produzioni artistiche, allestimenti, personale, scritture, fornitori e servizi tecnici, mentre una parte consistente delle risorse pubbliche viene incassata in tempi successivi rispetto al momento in cui tali costi devono essere sostenuti. Tale dinamica obbliga la Fondazione a ricorrere a linee di credito, affidamenti bancari e rapporti con più istituti, con conseguente incidenza di spese bancarie, competenze periodiche e interessi passivi.

Le spese bancarie, pari a euro 25.901, risultano sostanzialmente in linea con l'esercizio precedente, mentre gli interessi passivi bancari su linee di credito si riducono da euro 22.590 a euro 19.683. Anche gli interessi passivi su mutuo registrano una lieve diminuzione, passando da euro 53.200 a euro 52.622.

La presenza di più rapporti bancari non rappresenta pertanto una scelta gestionale dispersiva, bensì una necessità operativa connessa alla gestione della liquidità e alla copertura dei fabbisogni finanziari generati dall'attività produttiva. Allo stesso modo, le spese bancarie sono influenzate anche dall'elevato numero di operazioni amministrative e pagamenti che caratterizzano la gestione di un teatro di produzione, basata su una pluralità di fornitori, professionisti, artisti, tecnici e collaboratori.

Nel complesso, la riduzione registrata nel 2025 evidenzia un primo contenimento degli oneri finanziari rispetto all'esercizio precedente; resta tuttavia evidente che il tema della sostenibilità finanziaria non può essere letto esclusivamente in termini di risultato economico, ma deve essere collegato alla necessità di garantire continuità produttiva in presenza di flussi pubblici non sempre coerenti con i tempi effettivi di realizzazione dell'attività artistica.

VALORE DELLA PRODUZIONE

Il valore della produzione dell'esercizio 2024 ammonta complessivamente a € 3.691.407,00, così dettagliato:

Descrizione	31/12/2025	31/12/2024	Variazioni
Ricavi dalle vendite e dalle prestazioni	1.041.035	1.125.671	-84.636
Altri ricavi e proventi	2.650.372	2.597.530	52.842
Incrementi di immobilizzazioni per lavori interni	0	223.227	-223.227
	3.691.407	3.946.428	-255.021

Il valore della produzione dell'esercizio 2025 ammonta complessivamente a euro 3.691.407, rispetto a euro 3.946.428 dell'esercizio precedente, registrando una diminuzione di euro 255.021.

Tale variazione è tuttavia riconducibile quasi integralmente all'assenza, nel 2025, della voce relativa agli incrementi di immobilizzazioni per lavori interni, che nel 2024 aveva contribuito alla formazione del valore della produzione per euro 223.227. Il confronto tra i due esercizi risulta pertanto influenzato dalla presenza, nel 2024, di una componente straordinaria che non trova corrispondenza nell'esercizio successivo.

Al netto di tale elemento, il valore della produzione evidenzia una sostanziale tenuta, confermando la capacità della Fondazione di mantenere elevati livelli di attività artistica e produttiva in un contesto caratterizzato da persistenti criticità finanziarie e da una crescente complessità gestionale.

DETTAGLIO VALORE DELLAPRODUZIONE

• RICAVI DELLE VENDITE E DELLE PRESTAZIONI

La voce **ricavi da vendite e prestazioni** ha registrato un lieve **decremento complessivo**. Può essere dettagliata come segue:

Descrizione	31/12/2025	31/12/2024	Variazioni
Ricavi da biglietteria	546.689	551.909	-5.220
Ricavi da prestazioni di servizi	152.126	191.634	-39.508
Ricavi da sponsor	175.776	219.267	-43.491
Ricavi per coproduzioni spettacoli	136.525	102.600	33.925
Ricavi da Accademia	29.918	55.787	-25.869
Ricavi diversi (sconti e arrotondamenti)	-35	4.474	-4.509
	1.041.000	1.125.671	-84.671

La voce Ricavi delle vendite e delle prestazioni ammonta nel 2025 a euro **1.040.000** rispetto a euro **1.125.671** dell'esercizio precedente, registrando una riduzione complessiva di euro **84.671**. Il dato deve tuttavia essere letto nella sua composizione interna.

I **Ricavi da biglietteria** risultano sostanzialmente stabili, passando da euro 551.909 a euro 546.689, con una variazione contenuta di euro 5.220. Tale lieve flessione non deve essere interpretata come un indebolimento della capacità di attrazione del pubblico, che si è mantenuta solida nel corso dell'esercizio, bensì come il risultato di una precisa scelta di politica culturale perseguita dalla Fondazione.

Nel corso del 2025 il Teatro ha infatti ulteriormente ampliato l'offerta di spettacoli e attività rivolte a pubblici differenti, affiancando alla programmazione tradizionale iniziative caratterizzate da una minore capienza, produzioni pensate per spazi alternativi e format dedicati ai giovani, alle famiglie e a nuovi segmenti di pubblico. In numerosi casi la Fondazione ha deliberatamente privilegiato **obiettivi di accessibilità e partecipazione** rispetto alla massimizzazione dell'incasso unitario, adottando politiche tariffarie agevolate e mantenendo prezzi di ingresso contenuti.

La lettura dei soli dati economici deve inoltre essere integrata con i principali indicatori ministeriali di attività. In particolare, l'indice di occupazione sala, che misura il rapporto tra spettatori presenti e posti effettivamente disponibili, è passato da **0,63** nel 2024 a **0,69** nel 2025, registrando un incremento di circa il **9,5%**. Tale andamento evidenzia una crescita della capacità di riempimento delle sale e conferma la presenza di un pubblico fidelizzato che continua a seguire con continuità la programmazione della Fondazione.

La lieve riduzione del ricavo complessivo da biglietteria rappresenta pertanto non tanto una contrazione della domanda culturale, quanto l'effetto di una programmazione orientata ad ampliare la partecipazione e a raggiungere nuove fasce di pubblico, anche attraverso iniziative caratterizzate da una diversa struttura di capienza e da condizioni di accesso economicamente più favorevoli. In tale prospettiva, il miglioramento dell'indice di occupazione sala costituisce un elemento particolarmente significativo per valutare l'effettiva capacità della Fondazione di consolidare e sviluppare il proprio rapporto con il pubblico.

La riduzione dei **Ricavi da prestazioni di servizi**, pari a euro **39.508**, è riconducibile principalmente a un minore. La voce relativa agli **sponsor** registra una diminuzione di euro **43.491**. Tale variazione va letta anche considerando che nel 2024 erano presenti sponsorizzazioni specificamente collegate al Premio Internazionale di Direzione d'Orchestra "Guido Cantelli", manifestazione che non si è svolta nel 2025 e che aveva inciso positivamente sui ricavi da sponsorizzazione dell'esercizio precedente.

Particolarmente significativo è invece l'incremento dei **Ricavi da coproduzioni** spettacoli, che passano da euro 102.600 a euro 136.525, con una crescita di euro 33.925. Tale risultato assume un valore strategico poiché dimostra il progressivo consolidamento della Fondazione all'interno di reti produttive nazionali e di partnership con altri teatri e istituzioni culturali. I ricavi da coproduzione non rappresentano soltanto un'entrata economica, ma sono l'espressione della crescente riconoscibilità delle produzioni originali del Teatro Coccia, della qualità del lavoro artistico e organizzativo svolto e della capacità della Direzione di proporre contenuti esportabili, valorizzando il know-how interno e generando ritorni economici da attività condivise.

La diminuzione dei **Ricavi da Accademia**, pari a euro 25.869, deriva da una scelta consapevole di privilegiare la qualità dei percorsi formativi rispetto alla massimizzazione del numero degli iscritti. In particolare, per alcune classi è stato introdotto un limite più restrittivo alle ammissioni, con l'obiettivo di consentire ai docenti un'attività di tutoraggio e accompagnamento maggiormente personalizzata. La riduzione dei ricavi rappresenta pertanto l'effetto di una politica formativa orientata all'eccellenza e alla qualità dell'insegnamento, pienamente coerente con la funzione istituzionale dell'Accademia dei Mestieri dell'Opera quale centro di alta formazione e incubatore di professionalità per il settore dello spettacolo dal vivo. Nel complesso, la riduzione della voce non segnala una contrazione della capacità produttiva della Fondazione, ma riflette una diversa composizione delle entrate.

• ALTRI RICAVI E PROVENTI

Descrizione	31/12/2025	31/12/2024	Variazioni
Affitti attivi	171.594	164.932	6.662
Sopravvenienze attive ordinarie	6.547	119.171	-112.625
Sopravvenienze attive anni precedenti	1.277	0,00	1.277
Rimborso spese anticipate	9.103	9.609	-506
Contributi in conto esercizio	2.170.241	2.040.122	130.119
CONTRIBUTI IN C/CAPITALE	15.110	9.755	5.355
CONTRIBUTI ART BONUS	190.500	122.000	68.500
CONTRIBUTI ACCADEMIA AMO	15.000	18.000	-3.000
CONTRIBUTI DA PRIVATI	71.000	43.500	27.500
RISARCIMENTO SINISTRI		10.105	-10.105
PLUSVALENZE		1.300	-1.300
ALTRI RICAVI		11	-11
RICAVI PREMIO CANTELLI		58.958	-58.958
SOPRAVVVENIENZE		66	-66
	2.650.372	2.597.530	52.842

Parallelamente, la voce **Altri ricavi e proventi** registra un incremento significativo, passando da euro 2.597.530 nel 2024 a euro 2.650.372 nel 2025, con una crescita complessiva di euro 52.842.

La composizione della voce evidenzia una struttura di ricavi articolata e diversificata.

Nell'analisi della voce **Contributi in conto esercizio**, che passa da **euro 2.040.122** nel 2024 a **euro 2.170.241** nel 2025, con un incremento pari a euro 130.119 (+6,38%), assume particolare rilevanza il contributo apportato dalle **attività di ricerca, progettazione e fundraising sviluppate** dalla Fondazione nel corso dell'esercizio. L'incremento registrato deriva prevalentemente dalla capacità dell'Ente di intercettare risorse dedicate a specifici programmi culturali, formativi e di innovazione. In particolare, hanno contribuito in modo significativo alla crescita della voce:

- il contributo **Per Chi Crea** promosso da SIAE, pari a euro 30.000;
- il progetto **Note & Sipari Giovane Artù** sostenuto da Fondazione CRT, pari a euro 22.000;
- il contributo della **Camera di Commercio Monte Rosa Laghi Alto Piemonte** per il progetto *I Tre Volti dell'Amore*, pari a euro 12.000.

430.000,00 €	COMUNE DI NOVARA
662.554,00 €	MINISTERO FUS 2025
500.000,00 €	REGIONE PIEMONTE
50.000,00 €	FONDAZIONE BPN
12.000,00 €	CCIAA - I TRE VOLTI DELL'AMORE
22.000,00 €	FONDAZIONE CRT NOTE&SIPARI GIOVANE ARTU N.111222
150.000,00 €	FONDAZIONE CRT ORDINARIO 2025 N.113309
30.000,00 €	SIAE PER CHI CREA 2025
210.000,00 €	FONDAZIONE CARIPLO "YOUTH CLUB" Prat.2025-2133
3.187,09 €	MINISTERO X SPESE VVF ANNO 2024
100.500,00 €	COMUNE DI NOVARA - CONTRIBUTO PROGETTO NATALE 2025
2.170.241,09 €	TOTALE

Al contrario i principali contributi istituzionali erogati dal **Ministero della Cultura, dalla Regione Piemonte e dal Comune di Novara** si confermano sostanzialmente allineati ai livelli dell'esercizio precedente.

Si ritiene inoltre opportuno evidenziare che nell'importo complessivo dei contributi comunali è ricompresa la somma di euro 100.500 destinata alla progettazione dell'illuminazione natalizia della Città di Novara. Analoga attività aveva generato nell'esercizio 2024 un contributo pari a euro 81.820. Tale voce è riferita a uno specifico progetto sviluppato dalla Fondazione per conto dell'Amministrazione comunale e rappresenta pertanto una componente distinta rispetto alle risorse destinate al sostegno dell'attività istituzionale ordinaria del Teatro.

L'aumento delle erogazioni Art Bonus, che passano da euro **122.000** a euro **190.500**, conferma il progressivo consolidamento del rapporto tra la Fondazione e il sistema dei sostenitori privati.

Anche i **contributi da privati** registrano un incremento significativo, segnale di una crescente credibilità dell'istituzione nei confronti di imprese, fondazioni e soggetti sostenitori che riconoscono nel Teatro Coccia un interlocutore affidabile e capace di generare valore culturale per il territorio.

Particolarmente interessante è il fatto che tale crescita si realizzi nonostante la forte riduzione delle sopravvenienze attive ordinarie, che nel 2024 avevano inciso per oltre euro 119.171 e che nel 2025 si attestano a euro **6.547**. Questo elemento conferma come il miglioramento della voce non derivi da componenti straordinarie o non ricorrenti, bensì da un effettivo rafforzamento delle fonti di finanziamento ordinarie e della capacità della Fondazione di attrarre risorse esterne.

Sotto il profilo strategico, il dato assume un significato particolarmente rilevante. La sostenibilità economica di un Teatro di Tradizione non può infatti essere affidata esclusivamente ai contributi pubblici né alla sola biglietteria, ma richiede la costruzione di un ecosistema di relazioni capace di attivare risorse provenienti da soggetti diversi. L'incremento registrato nel 2025 testimonia la progressiva maturazione di questo modello, fondato sulla capacità di integrare finanziamenti pubblici, sostegno privato, Art Bonus, partnership progettuali e attività proprie.

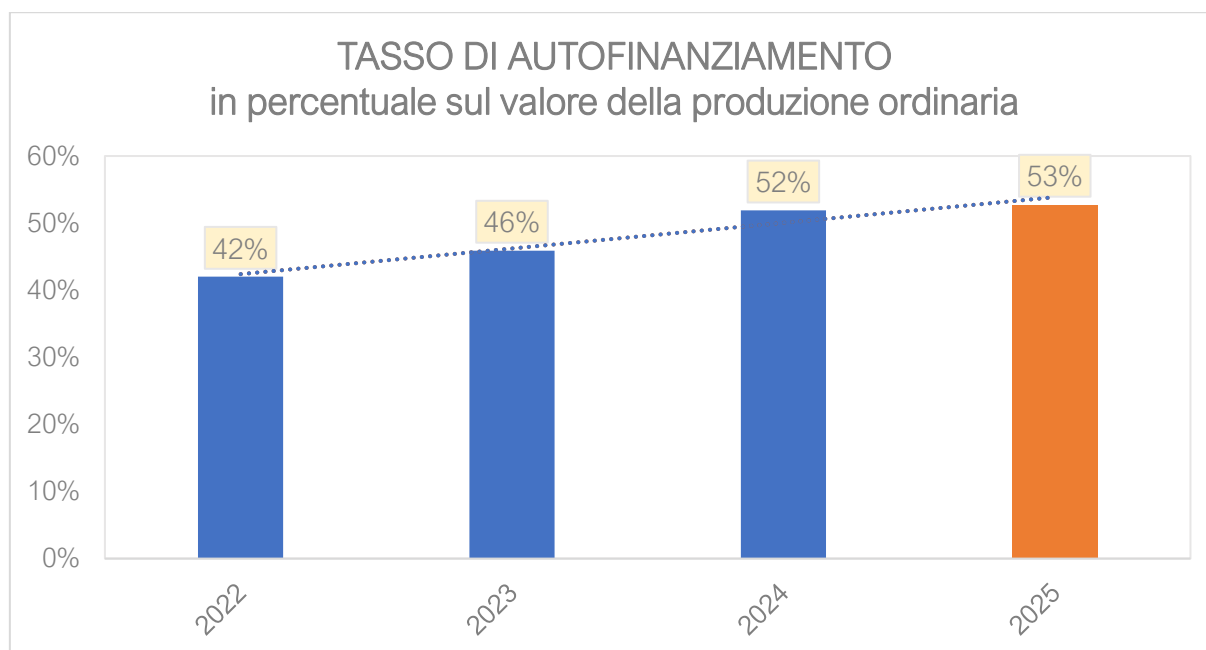
In tale quadro assumono particolare significato gli indicatori relativi al tasso di autofinanziamento e all'efficienza gestionale, che consentono di misurare la capacità della Fondazione di ampliare progressivamente le proprie fonti di finanziamento e di trasformare tali risorse in attività, servizi e produzione culturale.

Tasso di autofinanziamento e efficienza gestionale

Il tasso di autofinanziamento misura la capacità della Fondazione di generare risorse proprie mediante ricavi derivanti da biglietteria, sponsorizzazioni, attività formative, progettazione, servizi e altre entrate direttamente prodotte dall'Ente al netto dei contributi pubblici.

L'indice di efficienza gestionale misura invece la capacità della Fondazione di trasformare le risorse disponibili in attività, servizi e risultati culturali. Se il tasso di autofinanziamento risponde alla domanda *“quante risorse il Teatro è in grado di generare autonomamente?”*, l'indice di efficienza gestionale risponde alla domanda *“quanto efficacemente tali risorse vengono organizzate e impiegate?”*.

I due indicatori, letti congiuntamente, consentono pertanto di valutare sia la capacità della Fondazione di produrre valore economico attraverso la propria attività, sia la capacità organizzativa dell'Ente di trasformare tale valore in produzione culturale, servizi e risultati per il territorio.



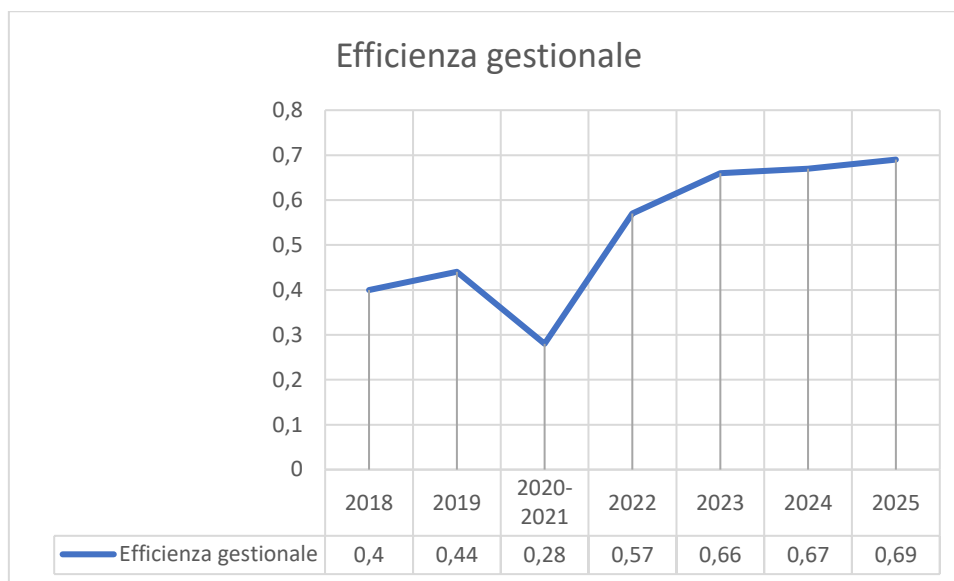
L'andamento del **tasso di autofinanziamento** rappresenta uno degli indicatori più significativi per comprendere l'evoluzione della Fondazione Teatro Coccia negli ultimi anni. Tra il 2023 e il 2025 il valore della produzione ordinaria è passato da 3,18 milioni di euro a oltre 3,40 milioni di euro, registrando una crescita complessiva di circa il 6,9%. Ancora più rilevante è però l'andamento dei ricavi generati direttamente dall'attività del Teatro, al netto dei contributi pubblici, che nello stesso periodo sono passati da 1,46 milioni di euro a quasi 1,80 milioni di euro, con un incremento di circa il 22,9%.

Questi dati evidenziano un elemento particolarmente importante: la crescita della Fondazione non è stata determinata da un aumento del sostegno pubblico, che nel periodo considerato è rimasto sostanzialmente stabile, bensì da una maggiore capacità dell'istituzione di produrre valore attraverso la propria attività artistica, culturale e formativa.

Questo percorso trova una sintesi particolarmente efficace nell'andamento del **tasso di autofinanziamento**, passato dal **46%** del 2023 al **52%** del 2024, fino a raggiungere il **53%** nel 2025. In termini concreti, ciò significa che oggi oltre la metà dell'attività ordinaria della Fondazione viene sostenuta attraverso risorse generate direttamente dall'ente stesso.

L'efficienza gestionale rappresenta un indicatore sintetico della capacità della Fondazione di trasformare le risorse disponibili in attività, servizi e produzione culturale. L'andamento dell'indice evidenzia con particolare chiarezza il percorso di consolidamento organizzativo compiuto dal Teatro Coccia negli ultimi anni.

Dopo la flessione registrata nel biennio 2020-2021, direttamente collegata agli effetti della pandemia sul settore dello spettacolo dal vivo, l'indicatore ha evidenziato una crescita costante e progressiva, passando da **0,57** nel 2022 a **0,66** nel 2023, fino a raggiungere **0,67** nel 2024 e **0,69** nel 2025, valore più elevato dell'intera serie storica.



L'evoluzione dell'indice assume particolare rilevanza poiché si realizza in un contesto caratterizzato da una crescente complessità organizzativa e produttiva. Negli stessi anni il Teatro ha infatti ampliato la propria attività artistica, sviluppato nuovi progetti formativi e culturali, incrementato la partecipazione a bandi e progettualità speciali e rafforzato la propria presenza sul territorio e nelle reti nazionali di settore.

In questa prospettiva, il valore raggiunto nel 2025 rappresenta non soltanto un indicatore economico, ma anche una misura della maturazione organizzativa della Fondazione.

Principali rischi e incertezze a cui è esposta la società

Ai sensi e per gli effetti dell'art. 2428, comma 1 del Codice Civile, si fornisce una descrizione dei principali rischi e delle incertezze a cui è esposta la Fondazione Teatro Coccia, con particolare riferimento agli elementi che potrebbero incidere sulla sostenibilità economica, finanziaria e organizzativa dell'attività nei prossimi esercizi.

Rischi finanziari e di liquidità

La principale criticità continua ad essere rappresentata dal disallineamento temporale tra il sostenimento dei costi di produzione e l'effettiva erogazione dei contributi pubblici da parte degli Enti finanziatori.

Al 31 dicembre 2025 la Fondazione vanta crediti verso enti pubblici e soggetti istituzionali per oltre euro **1.120.000**. Tale situazione determina la necessità di anticipare con risorse proprie o mediante ricorso al sistema bancario costi già sostenuti per attività artistiche, formative e istituzionali, generando effetti diretti sulla gestione.

Le conseguenze più rilevanti sono rappresentate dalla necessità di ricorrere ad anticipazioni bancarie e linee di credito, dall'assorbimento di risorse finanziarie che potrebbero essere destinate alle attività istituzionali, dall'incremento degli oneri amministrativi connessi alla gestione della tesoreria e dalla crescente difficoltà nella programmazione finanziaria di medio periodo.

Oltre agli effetti direttamente misurabili sugli oneri finanziari, il ritardo nell'erogazione dei contributi produce conseguenze operative che incidono sull'intera attività della Fondazione. La necessità di sostenere anticipatamente costi artistici, tecnici e organizzativi comporta infatti una costante **pressione sui flussi di cassa** e rende particolarmente **complessa la pianificazione finanziaria**.

Tale situazione può determinare un allungamento dei tempi di pagamento nei confronti di artisti, professionisti e fornitori, con inevitabili ripercussioni sull'organizzazione delle attività e sulla capacità dell'Ente di operare in un mercato altamente competitivo, nel quale affidabilità e puntualità rappresentano elementi essenziali per la costruzione di rapporti professionali stabili e duraturi.

La difficoltà di prevedere con sufficiente precisione i tempi effettivi di incasso delle risorse pubbliche limita inoltre la possibilità di sviluppare strumenti di pianificazione finanziaria e di controllo di gestione pienamente orientati al medio-lungo periodo.

Rischi connessi all'incremento dei costi di gestione

L'intero settore dello spettacolo dal vivo continua ad essere interessato da una crescita generalizzata dei costi relativi a beni, servizi, forniture tecniche, trasporti, prestazioni professionali e produzione artistica.

Tale dinamica determina una progressiva riduzione della capacità di assorbimento delle risorse disponibili e richiede un costante aggiornamento dei modelli di programmazione economica.

Particolare attenzione dovrà essere posta nei prossimi esercizi alla sostenibilità degli investimenti necessari per la manutenzione ordinaria e straordinaria delle strutture, degli impianti e delle dotazioni tecniche, indispensabili per garantire adeguati standard di sicurezza, qualità dell'offerta culturale e continuità operativa.

A ciò si aggiunge il progressivo incremento dei costi incompressibili che caratterizzano il settore culturale: personale, utenze, servizi di sicurezza, manutenzioni, adempimenti amministrativi, sistemi informatici, servizi tecnici e professionali rappresentano componenti essenziali dell'attività che non possono essere ridotte senza incidere sulla qualità e sulla sicurezza delle produzioni.

Incertezza sulla quantificazione dei contributi pubblici

Alla criticità legata ai tempi di erogazione si aggiunge l'incertezza relativa alla quantificazione definitiva dei contributi pubblici, che frequentemente viene conosciuta soltanto ad esercizio già avviato.

Tale circostanza limita la capacità programmatica della Fondazione, rendendo più complessa l'adozione tempestiva di eventuali misure correttive, la pianificazione degli investimenti e la valutazione preventiva delle risorse effettivamente disponibili per le attività artistiche, formative e progettuali.

Per un organismo di produzione culturale caratterizzato da cicli produttivi lunghi e da impegni economici assunti con largo anticipo rispetto alla realizzazione degli spettacoli, la prevedibilità delle risorse rappresenta un elemento essenziale di sostenibilità gestionale.

Rischi connessi al capitale umano e all'organizzazione

L'incremento delle attività produttive, amministrative e progettuali registrato negli ultimi anni ha determinato una crescita significativa della complessità organizzativa della Fondazione.

Parallelamente, il mercato del lavoro culturale evidenzia crescenti difficoltà nel reperimento di professionalità specializzate nei settori amministrativi, gestionali e progettuali. Le retribuzioni storicamente praticate dal settore culturale risultano spesso poco competitive rispetto ad altri comparti, rendendo complesso attrarre e trattenere figure professionali qualificate, soprattutto nelle aree strategiche della ricerca e sviluppo, della progettazione, della rendicontazione, del fundraising e del controllo di gestione.

La Fondazione dovrà pertanto valutare nei prossimi esercizi interventi di rafforzamento della struttura organizzativa, compatibilmente con gli equilibri economici e finanziari dell'Ente.

Rischi connessi al sottofinanziamento strutturale del sistema e alla sostenibilità economica di lungo periodo

Permane una situazione di sottofinanziamento strutturale che caratterizza da anni il Teatro Coccia rispetto ad altre realtà appartenenti al sistema nazionale dei Teatri di Tradizione.

Tale condizione limita la capacità della Fondazione di investire con continuità nel rafforzamento dell'organico, nell'innovazione tecnologica, nella manutenzione delle strutture, nello sviluppo di nuove progettualità e nella costruzione di strumenti organizzativi adeguati alla crescente complessità amministrativa, produttiva e gestionale dell'Ente.

Tale situazione assume particolare rilevanza se rapportata alla posizione del Teatro Coccia all'interno del sistema nazionale dei Teatri di Tradizione. A fronte di livelli produttivi, progettuali e organizzativi progressivamente cresciuti negli ultimi anni, la Fondazione continua infatti ad operare con un livello di contribuzione pubblica tra i più contenuti del comparto.

Questa condizione **limita la possibilità di rafforzare l'organico in misura coerente** con il volume delle attività svolte e con la crescente complessità amministrativa, normativa e progettuale richiesta agli enti culturali contemporanei. Il risultato è una **pressione crescente sulla struttura organizzativa esistente**, chiamata a gestire un numero sempre maggiore di produzioni, progetti, adempimenti, rendicontazioni e attività di sviluppo con risorse umane numericamente contenute rispetto alle esigenze operative.

I risultati positivi conseguiti negli ultimi esercizi testimoniano la capacità della Fondazione di mantenere elevati livelli produttivi, artistici e organizzativi attraverso una costante attenzione alla programmazione, allo sviluppo delle coproduzioni, all'attivazione di progettualità speciali, all'utilizzo degli strumenti di partenariato pubblico-privato e alla crescente capacità di attrarre risorse esterne.

Tuttavia, il **mantenimento di tali equilibri appare progressivamente più complesso**. Il settore dello spettacolo dal vivo è caratterizzato da costi difficilmente comprimibili e da una crescita costante delle principali componenti di spesa. Parallelamente, la missione pubblica della Fondazione impone il mantenimento di politiche tariffarie accessibili e inclusive. La possibilità di trasferire integralmente sul prezzo dei biglietti gli aumenti dei costi risulta pertanto limitata, sia per ragioni sociali sia per la necessità di garantire la più ampia partecipazione possibile alla vita culturale del territorio.

La sostenibilità futura della Fondazione dipenderà pertanto dalla capacità di mantenere un equilibrio tra qualità artistica, accessibilità dell'offerta culturale, crescita dei costi strutturali e adeguatezza delle risorse disponibili.

Principali indicatori non finanziari

Ai sensi dell'art. 2428, comma 2 del codice civile, si attesta che, per l'attività specifica svolta e per una migliore comprensione della situazione della società, dell'andamento e del risultato della gestione, non si ritiene rilevante l'esposizione di indicatori non finanziari.

Informativa sull'ambiente

Si attesta che la società non ha intrapreso particolari politiche di impatto ambientale perché non necessarie in relazione all'attività svolta.

Informazioni sulla gestione del personale

Nell'anno corrente 2025 non vi sono state particolari variazioni circa la composizione del personale.

Ad oggi il numero del personale dipendente a tempo determinato e a tempo indeterminato risulta pari a **54**.

FONDAZIONE TEATRO CARLO COCCIA				
COSTO (comprensivo TFR)	2022	2023	2024	2025
Dipendenti T.I.	€ 577.025,69	€ 491.386,62	€ 501.599,86	€ 509.966,83
Dipendenti T.D.	€ 163.625,85	€ 204.723,87	€ 257.293,01	€ 227.790,50
TOTALE	€ 740.651,54	€ 696.110,49	€ 758.892,87	€ 737.757,33
QUADRI CONSISTENZA	2022	2023	2024	2025
Quadri T.I.	n.0	n.0	n.0	n.0
Impiegati T.I.	n.7	n.8	n.7	n.7
Impiegati o assimilati T.D.	n.4	n.7	n.7	n.4
Operai T.I.	n.7	n.4	n.6	n.6
Operai o assimilati T.D.	n.18	n.32	n.30	n.37
Maschere	n.13	n.0	n.0	n.0
TOTALE	n.49	n.51	n.50	n.54

ATTIVITÀ DI RICERCA E SVILUPPO

Ai sensi e per gli effetti di quanto previsto dall'art. 2428, comma 3, n. 1 del Codice Civile, si precisa che nel corso dell'esercizio non sono state sostenute attività di ricerca e sviluppo capitalizzabili ai sensi della normativa civilistica.

La Fondazione prosegue tuttavia un'attività continuativa di ricerca applicata e sviluppo progettuale finalizzata all'innovazione dei modelli produttivi, all'ampliamento dei pubblici, all'individuazione di nuove fonti di finanziamento e al rafforzamento della sostenibilità economica e culturale dell'Ente.

L'attività di ricerca e sviluppo della Fondazione si concretizza principalmente nell'analisi dei bisogni culturali del territorio, nello studio delle evoluzioni del settore dello spettacolo dal vivo, nell'elaborazione di strategie progettuali innovative e nella costruzione di reti di collaborazione con istituzioni culturali, università, enti di ricerca, fondazioni e soggetti privati.

Particolare rilievo assumono le attività di progettazione finalizzate alla partecipazione a bandi nazionali ed europei, alla costruzione di partenariati strategici e allo sviluppo di iniziative capaci di generare nuove opportunità di crescita per il Teatro. In tale ambito si inseriscono, tra gli altri, i progetti sostenuti da Fondazione Cariplo, le attività dell'Accademia dei Mestieri dell'Opera, i programmi di formazione e audience development rivolti alle giovani generazioni e le iniziative finalizzate all'ampliamento delle reti di coproduzione e collaborazione nazionale e internazionale.

Prosegue inoltre la collaborazione con il mondo universitario e della ricerca, avviata negli anni precedenti, finalizzata all'analisi delle dinamiche economiche, organizzative e sociali che caratterizzano il settore dello spettacolo dal vivo, nell'ambito delle attività di studio dedicate ai modelli di gestione e sviluppo delle istituzioni culturali.

L'esperienza maturata negli ultimi anni conferma come la ricerca e lo sviluppo rappresentino per la Fondazione non una funzione separata dall'attività ordinaria, bensì uno strumento trasversale di crescita organizzativa e di innovazione gestionale, indispensabile per garantire la sostenibilità e la competitività di un Teatro di Tradizione operante in un contesto caratterizzato da crescente complessità economica, normativa e produttiva.

Rapporti con imprese controllate, collegate, controllanti e imprese sottoposte al controllo delle controllanti

Per quanto riguarda il disposto di cui al punto 2) del terzo comma dell'art. 2428 del Codice Civile si sottolinea che la società non detiene alcun tipo di partecipazione e pertanto non ha in essere alcun tipo di rapporto con imprese controllate, collegate o controllanti.

Azioni/quote della società controllante

Si attesta che la società non è soggetta al vincolo di controllo da parte di alcuna società o gruppo societario.

Fatti di rilievo intervenuti dopo la chiusura dell'esercizio

Come previsto dall'art. 2428, comma 3, n. 5 del Codice Civile, si riportano di seguito i principali fatti intervenuti successivamente alla chiusura dell'esercizio che risultano significativi ai fini della valutazione dell'evoluzione della gestione.

In continuità con le linee strategiche definite nel Piano Triennale della Fondazione e con il percorso di sviluppo intrapreso negli ultimi anni, il 2026 si caratterizza per una serie di eventi e circostanze che avranno un impatto significativo sull'organizzazione, sulla programmazione e sulla sostenibilità futura dell'Ente.

• Riorganizzazione e rafforzamento della struttura organizzativa

Tra i fatti di particolare rilievo del primo semestre 2026 si segnala l'avvio di un importante percorso di rafforzamento della struttura organizzativa della Fondazione, finalizzato a consolidare competenze interne, migliorare l'efficienza dei processi gestionali e accompagnare la crescita della complessità produttiva, amministrativa e progettuale che caratterizza oggi il Teatro Coccia.

Nel corso del primo semestre 2026 sono state attivate o consolidate le seguenti professionalità:

- conferimento dell'incarico di **Coordinatore dell'Area Amministrativa** a una risorsa interna già presente nella struttura;
- affiancamento del Coordinatore mediante una **figura specialistica esterna** dedicata al supporto delle procedure connesse all'applicazione del Codice dei Contratti Pubblici;
- inserimento di una nuova **figura amministrativo-contabile**, con percorso di stabilizzazione a tempo indeterminato previsto a settembre 2026;
- inserimento di una nuova **figura tecnica**, con percorso di stabilizzazione a tempo indeterminato previsto a settembre 2026;

Tale intervento non deve essere interpretato come un semplice incremento dell'organico, bensì come un investimento strategico sul capitale umano. In una struttura culturale complessa quale il Teatro Coccia, il principale fattore produttivo non è rappresentato dagli immobili o dalle attrezzature, bensì dalle competenze professionali che consentono di progettare, produrre, coordinare, rendicontare e sostenere nel tempo l'attività artistica.

L'obiettivo perseguito dalla Fondazione è quello di costruire progressivamente una struttura organizzativa più robusta e resiliente, capace di distribuire responsabilità e competenze tra più figure professionali, riducendo la dipendenza da singole persone e garantendo maggiore continuità operativa nei processi amministrativi, tecnici, artistici e progettuali.

La crescita qualitativa e quantitativa delle attività realizzate negli ultimi anni ha infatti evidenziato la necessità di accompagnare lo sviluppo artistico con un parallelo rafforzamento della struttura interna. In quest'ottica il potenziamento dell'organico rappresenta un investimento indispensabile per assicurare sostenibilità gestionale, capacità progettuale e continuità istituzionale nel medio e lungo periodo.

Nell'ambito dell'area amministrativa è stato conferito l'incarico di **Coordinatore dell'Area Amministrativa** all'attuale Responsabile della Segreteria di Direzione, valorizzando una professionalità già presente all'interno della Fondazione e cresciuta progressivamente attraverso un percorso di formazione e assunzione di responsabilità. Tale funzione è inoltre affiancata da una figura professionale esterna individuata e proposta dal Comune di Novara, incaricata di supportare la struttura nelle procedure connesse all'applicazione del Codice dei Contratti Pubblici fino al termine dell'esercizio 2026.

Contestualmente è stata inserita una nuova figura **amministrativo-contabile** destinata a rafforzare stabilmente l'ufficio amministrativo. L'attuale contratto a tempo determinato è finalizzato alla successiva trasformazione a tempo indeterminato prevista per il mese di settembre 2026, con l'obiettivo di consolidare internamente competenze sempre più necessarie alla gestione della crescente complessità amministrativa e contabile dell'Ente.

Analogo intervento di potenziamento ha interessato **l'area tecnica**, che è stata rafforzata mediante l'inserimento di una nuova unità operativa attualmente assunta a tempo determinato e destinata alla stabilizzazione a tempo indeterminato a decorrere dal mese di settembre 2026. Tale inserimento risponde alla necessità di consolidare il presidio tecnico interno a fronte dell'aumento delle attività produttive, della complessità degli allestimenti e del numero crescente di produzioni e ospitalità gestite dal Teatro.

Tale scelta risponde alla volontà di preservare e valorizzare competenze già maturate all'interno dell'Ente, garantendo continuità operativa nella gestione delle produzioni, dei rapporti con artisti, agenzie e compagnie e nell'organizzazione della crescente attività artistica e progettuale della Fondazione.

Le azioni intraprese nel corso del primo semestre 2026 evidenziano una precisa scelta strategica della Fondazione: **investire prioritariamente sul capitale umano quale principale fattore produttivo e di sviluppo del Teatro**. Più che un semplice incremento dell'organico, il percorso avviato rappresenta una progressiva costruzione di competenze stabili e specialistiche all'interno dell'Ente, capace di garantire maggiore continuità gestionale, ridurre la dipendenza da singole figure chiave e rendere l'organizzazione maggiormente resiliente rispetto alle sfide poste dalla crescente complessità del settore culturale.

- **Riorganizzazione dell'Area Ricerca e Sviluppo**

Nel corso del 2025 la Fondazione aveva già affrontato la cessazione del rapporto di lavoro della responsabile dell'Area Ricerca e Sviluppo, figura che aveva contribuito in modo significativo allo sviluppo progettuale degli anni precedenti.

A seguito di una procedura di selezione pubblica, la Fondazione aveva individuato una nuova figura professionale sulla quale sono stati investiti tempo, risorse economiche e attività formative finalizzate all'acquisizione delle competenze necessarie per operare in un settore altamente specialistico.

Successivamente, in data 13 marzo 2026, la stessa figura ha rassegnato improvvisamente le proprie dimissioni, interrompendo un percorso di inserimento ancora in fase di consolidamento.

Nelle more dell'individuazione di una nuova soluzione organizzativa, le attività di ricerca, sviluppo, progettazione, fundraising e rendicontazione sono state temporaneamente assorbite dalla Direzione e dalla Segreteria di Direzione, determinando un significativo incremento del carico di lavoro su una struttura già caratterizzata da un organico contenuto rispetto al volume complessivo delle attività svolte.

L'episodio conferma la crescente difficoltà, comune a gran parte del settore culturale, nel reperire e trattenere professionalità altamente specializzate nelle aree della progettazione, dello sviluppo e della gestione dei finanziamenti.

- **Sostituzione del sistema di biglietteria**

Successivamente alla chiusura dell'esercizio, la società fornitrice del sistema di biglietteria utilizzato dalla Fondazione ha cessato la propria attività.

Tale circostanza ha reso necessario avviare con urgenza una procedura di individuazione e implementazione di una nuova piattaforma gestionale, indispensabile per garantire la continuità delle attività di vendita, prenotazione, rendicontazione e gestione del pubblico.

La sostituzione del sistema comporterà inevitabilmente costi aggiuntivi di migrazione, formazione del personale, caricamento delle stagioni e adeguamento delle procedure operative. A ciò si aggiungono le criticità organizzative derivanti dalla necessità di completare la transizione in tempi particolarmente rapidi, in concomitanza con l'avvio delle campagne di vendita della nuova stagione.

- **Evoluzione del quadro di finanziamento pubblico del settore**

Successivamente alla chiusura dell'esercizio, il contesto di riferimento del settore dello spettacolo dal vivo è stato interessato da un importante elemento di aggiornamento istituzionale. Con comunicazione del 9 gennaio 2026, la Federazione dello Spettacolo dal Vivo (Federvivo – AGIS) ha infatti informato gli enti associati che la Legge di Bilancio 2026 ha confermato l'integrità del Fondo Nazionale per lo Spettacolo dal Vivo, che non ha subito riduzioni, diversamente da quanto avvenuto per altri comparti del settore culturale. La stessa comunicazione evidenziava tuttavia la limitata possibilità di incremento delle risorse disponibili e raccomandava agli organismi beneficiari la massima prudenza nella predisposizione dei preventivi economici per il 2026, richiamando l'incertezza legata alla definizione dei criteri e dei tetti di riparto del Fondo, suscettibili di essere determinati in prossimità o anche successivamente alla scadenza per la presentazione delle domande ministeriali.

Tale indicazione conferma il permanere di un quadro programmatico caratterizzato da elementi di incertezza che impongono agli organismi dello spettacolo dal vivo una particolare attenzione nella gestione economico-finanziaria e nella pianificazione delle attività. In tale contesto assume particolare rilevanza il percorso di rafforzamento dell'autonomia economica intrapreso dalla Fondazione negli ultimi anni. Tra il 2023 e il 2025 il **tasso di autofinanziamento è infatti passato dal 46% al 53%**, mentre i ricavi generati direttamente dall'attività dell'Ente, al netto dei contributi pubblici, sono cresciuti da euro 1.460.791 a euro 1.794.610. Un'evoluzione che testimonia la progressiva capacità della Fondazione di sostenere la propria attività attraverso risorse prodotte dal mercato culturale, dalle attività formative, dalle sponsorizzazioni, dalle coproduzioni e dalla raccolta di risorse private, riducendo progressivamente l'esposizione ai rischi derivanti dalla variabilità e dalla tempistica dei finanziamenti pubblici.

- **Effetti dell'inclusione della Fondazione negli elenchi ISTAT delle Amministrazioni Pubbliche**

Tra i fatti di maggiore rilievo intervenuti successivamente alla chiusura dell'esercizio assume particolare importanza l'inclusione della Fondazione Teatro Coccia negli elenchi ISTAT delle Amministrazioni Pubbliche.

Tale circostanza comporta un significativo incremento degli adempimenti amministrativi, contabili e procedurali richiesti alla struttura e introduce elementi di incertezza in relazione agli effetti economici e finanziari che potranno derivare dall'applicazione delle disposizioni previste per gli enti ricompresi nel perimetro delle Amministrazioni Pubbliche.

Permangono infatti profili interpretativi ancora non completamente definiti, sia con riferimento alle modalità applicative di alcune norme sia in relazione ai possibili effetti delle future misure di contenimento della spesa pubblica sugli enti culturali recentemente inclusi negli elenchi ISTAT.

La Fondazione continuerà pertanto a monitorare con attenzione l'evoluzione del quadro normativo, consapevole che tale situazione potrà determinare un ulteriore incremento della complessità amministrativa e gestionale e produrre effetti economici che, allo stato attuale, non risultano ancora compiutamente quantificabili.

Evoluzione prevedibile della gestione

Ai sensi e per gli effetti di quanto previsto dall'art. 2428, comma 3, n. 6 del Codice Civile, si segnala che anche per l'esercizio 2026 permangono elementi di incertezza che rendono particolarmente complessa la formulazione di previsioni pienamente attendibili sull'andamento futuro della gestione.

L'esercizio 2025 ha confermato la capacità della Fondazione di mantenere l'equilibrio economico, rafforzare il proprio livello di autofinanziamento e consolidare il ruolo del Teatro Coccia quale infrastruttura culturale di riferimento per il territorio e per il sistema nazionale dello spettacolo dal vivo.

Nel corso degli ultimi anni la Fondazione ha progressivamente sviluppato e rafforzato le principali leve gestionali a propria disposizione: incremento della capacità produttiva, sviluppo delle coproduzioni, crescita delle produzioni proprie, attività di ricerca e sviluppo, fundraising, utilizzo degli strumenti dell'Art Bonus e progressivo ampliamento delle fonti di finanziamento. I risultati conseguiti testimoniano la capacità dell'Ente di generare valore culturale, sociale ed economico attraverso una gestione improntata alla sostenibilità e alla responsabilità.

Permangono tuttavia alcuni fattori di rischio che non dipendono direttamente dalla capacità organizzativa della Fondazione. Tra questi assumono particolare rilevanza il persistente disallineamento tra i tempi della produzione culturale e quelli dell'erogazione dei contributi pubblici, l'aumento dei costi strutturali che interessa l'intero comparto dello spettacolo dal vivo e il crescente carico amministrativo derivante dall'inclusione negli elenchi ISTAT delle amministrazioni pubbliche.

In tale contesto, le prospettive di sviluppo della Fondazione dipenderanno sempre più dalla capacità del sistema istituzionale di riconoscere il valore strategico della cultura come servizio essenziale per la comunità e come investimento capace di generare benefici culturali, educativi, sociali ed economici per il territorio. La sostenibilità futura non potrà infatti essere affidata esclusivamente alla crescita dell'efficienza gestionale o all'incremento dell'autofinanziamento, ambiti nei quali la Fondazione ha già compiuto un significativo percorso di consolidamento, ma richiederà un quadro di sostegno pubblico coerente con il ruolo che il Teatro è chiamato a svolgere.

La Fondazione continuerà pertanto a operare con rigore gestionale, attenzione alla qualità artistica e capacità progettuale, perseguendo l'obiettivo di garantire continuità produttiva, accessibilità culturale e innovazione,

nella consapevolezza che il valore generato da un'istituzione culturale non rappresenta un beneficio esclusivamente per l'Ente, ma costituisce un patrimonio condiviso a servizio dell'intera comunità.

CONCLUSIONI

L'esercizio 2025 conferma la capacità della Fondazione Teatro Coccia di operare in condizioni di equilibrio economico e organizzativo, consolidando un percorso che negli ultimi anni ha visto crescere la produzione artistica, il livello di autofinanziamento, la capacità progettuale e il radicamento nel territorio.

I numeri del bilancio rappresentano un elemento essenziale di valutazione, ma non esauriscono il significato dell'attività svolta. Un Teatro di Tradizione non produce beni destinati al consumo, ma esperienze, competenze, relazioni, conoscenza e partecipazione. Produce valore immateriale attraverso una struttura produttiva estremamente concreta, fatta di persone, professionalità, organizzazione e responsabilità.

La vera questione che emerge da questo bilancio riguarda quindi il modo in cui scegliamo di guardare alla cultura. Se la cultura viene considerata un costo, ogni risultato apparirà insufficiente. Se invece viene riconosciuta come una infrastruttura necessaria alla vita della comunità, allora assume significato la capacità di un teatro di generare formazione, coesione sociale, attrattività territoriale, occupazione qualificata, crescita civile e qualità della vita.

Negli ultimi anni la Fondazione ha progressivamente rafforzato tutte le leve sulle quali poteva direttamente intervenire: organizzazione, produzione, coproduzioni, fundraising, progettazione, ricerca di nuove risorse e crescita dell'autofinanziamento. Il percorso compiuto dimostra che la sostenibilità di un'istituzione culturale non dipende esclusivamente dalla capacità di gestire bene le proprie risorse, ma anche dalla capacità del sistema di riconoscere il valore che essa genera.

La sfida dei prossimi anni non sarà quindi soltanto produrre di più o amministrare meglio. Sarà contribuire a costruire una visione nella quale la cultura venga considerata per ciò che realmente è: non un elemento accessorio della vita collettiva, ma una delle condizioni che rendono una comunità più consapevole, più coesa, più attrattiva e, in definitiva, più forte.

Perché la bellezza non serve a decorare una comunità. Serve a renderla abitabile.

Signori Soci, alla luce delle considerazioni svolte nei punti precedenti e di quanto esposto nella Nota Integrativa, Vi invitiamo:

- ad approvare il Bilancio dell'esercizio chiuso al 31 dicembre 2025, unitamente alla Nota Integrativa e alla presente Relazione sulla Gestione che lo accompagnano;
- a destinare il risultato dell'esercizio in conformità alla proposta formulata nella Nota Integrativa.

NOVARA, 15/06/2026